ACADEMIA "STEFAN GHEORGHIU"

Catedra : "Organizarea şi conducerea unităţilor socialiste"

ORGANIZAREA SI CONDUCEREA PERSONALULUI

- Bucureşti -
1975

Scanned with OKEN Scanner

LISTA AUTORILOR

Petre Anton	(Cap.III.2; 3)
Sabin Cosma	(Cap.III.4; 8; 10)
Mihail Dumitrescu	(Cap.I)
Dan Huliera	(Cap.III.5)
Nicolae Oprea	(Cap.III.9; 18)
George Pleşoianu	(Cap.III.18)
Cristina Popescu	(Cap.III.7)
Miron Popescu	(Cap.III.1)
Stelian Popescu	(Cap.III.7; 11)
Marcel Resiga	(Cap.III.12; 13; 16)
Anton Tabachiu	(Cap.II).
Florea Cernica. (Inspector şef, Inspecţia de Stat pentru Protecţia Muncii din cadrul Ministerului Muncii)	(Cap.III.15)
Carol Mangiurea (Seful Compartimentului personal-învăţământ-retribuirea muncii din cadrul Combinatului Siderurgic Galaţi)	(Cap.III.17)
Emil Nicolau (Direcţia pentru Organizarea şi Normarea Muncii din Ministerul Muncii)	(Cap.III.6; 9)
Laurenţiu Pilat (Institutul de Medicină şi Farmacie din Bucureşti)	(Cap.III.14)

Scanned with OKEN Scanner

CUVINT INAINTE

Realizarea obiectivului strategic fundamental al Partidului Comunist Român - făurirea societăţii socialiste multilateral dezvoltate şi înaintarea României spre comunism - depinde, în ultimă instanţă de oameni, de nivelul calitativ al resurselor umane ale ţării. Programul partidului precizează, în acest sens, cu maximă claritate că "în centrul politicii generale a partidului şi statului de edificare a societăţii socialiste multilateral dezvoltate şi înaintare spre comunism se va afla permanent OMUL - FACTORUL ESENTIAL AL INTREGII DEZVOLTARI ECONOMICO-SOCIALE - (subl.ns.), satisfacerea plenară a cerinţelor sale de viaţă în continuă creştere şi diversificare, afirmarea neîngrădită a personalităţii umane".

Partidul Comunist Român urmărind participarea conştientă şi efectivă a oamenilor muncii, în dubla lor calitate de proprietari şi producători, la progresul economic şi social al patriei noastre, adoptă programe de măsuri în vederea îmbunătăţirii calitative a potenţialului uman al întreprinderilor şi instituţiilor, a cadrelor de conducere cît şi a personalului de execuţie.

Intreprinderea ca sistem social are atît o funcţie economică de a produce bunuri şi servicii, cît şi o funcţie socială de a forma, transforma şi dezvolta multilateral personalitatea umană în procesul muncii. Realizarea funcţiei sociale a întreprinderii aparţine organizaţiilor politice şi de masă, precum şi tuturor cadrelor de conducere, în dubla lor calitate de oameni politici şi specialişti. In această privinţă conducerea întreprinderii poate fi realizată în condiţii optime numai prin considerarea, în deplină unitate, a celor trei factori esenţiali ai producţiei - omul, maşina şi materiile prime - omului, în calitate de făuritor şi beneficiar al tuturor bunurilor materiale, asigurîndu-i-se locul principal.

Datorită poziţiei centrale a factorului uman în cadrul unităţii socialiste funcţiunea de personal trebuie rea-

lizată de cadrele de conducere, de lucrătorii din cadrul compartimentului de personal-învăţămînt-retribuire, în sens larg, de întreg personalul întreprinderii. Aceasta va depinde, în măsură hotărîtoare, de cunoştinţele, aptitudinile şi atitudinile privind conducerea oamenilor, organizarea şi conducerea activităţilor de personal ce se pot obţine şi forma în cadrul procesului de pregătire şi perfecţionare a cadrelor de conducere, cu ajutorul unui ansamblu de principii, metode şi tehnici specifice.

Indeplinindu-şi sarcinile încredinţate cu privire la pregătirea cadrelor de conducere a activităţii de partid, social-politice din economie şi administraţia de stat, Academia "Stefan Gheorghiu" a prevăzut în majoritatea programelor formelor de învăţămînt teme de psihologie a muncii de conducere, iar la Institutul central de pregătire a cadrelor de conducere din economie şi administraţia de stat şi la Centrul de perfecţionare a cadrelor de conducere din economie şi administraţia de stat, module de psihologie a muncii de conducere şi activităţi de personal.

Fără îndoială, că existenţa unei lucrări care să răspundă cît mai bine problematicii organizării şi conducerii personalului ar putea să vină în întîmpinarea eforturilor ce se depun în această direcţie, eforturi care se cer totodată intensificate. Este tocmai ceea ce şi-au propus să realizeze în final autorii, prin elaborarea lucrării "Organizarea şi conducerea personalului".

Călăuzindu-se după orientările conţinute în documentele programatice ale partidului asupra politicii de cadre şi ţinînd seama de reglementările aferente existente, sistematizînd propria experienţă acumulată în pregătirea cîtorva serii de cursanţi, bogatul material faptic rezultat dintr-o serie de aplicaţii practice şi proiecte elaborate în unităţi economice din ţara noastră în domeniul funcţiunii de personal, preluînd critic şi adaptînd la condiţiile economiei socialiste româneşti unele principii, metode şi tehnici de conducere a oamenilor, rezultate din dezvoltarea

Scanned with OKEN Scanner

cercetării ştiinţifice şi a practicii mondiale avansate, autorii au elaborat un volum care acoperă aproape complet domeniul considerat şi poate servi ca lucrare de referinţă tuturor acelora care prin natura preocupărilor vin în contact cu diferitele aspecte ale problematicii organizării şi conducerii personalului şi care au semnalat adesea necesitatea unui asemenea material.

Lucrarea de faţă, secţiune a cursului de organizare şi conducere a unităţilor socialiste, coordonat, în principal, de prof. dr. ing. Mihai Dumitrescu - decan al Centrului de perfecţionare a pregătirii cadrelor de conducere din economie şi administraţia de stat şi Nicolae Oprea - şeful catedrei de organizare şi conducere a unităţilor socialiste, reprezintă un compendiu de circa 5 ori mai redus ca volum faţă de lucrarea de referinţă amintită mai sus, elaborat, în principal, pentru uzul cursanţilor Institutului central de pregătire a cadrelor de conducere din economie şi administraţia de stat. In aceste condiţii, autorii au fost nevoiţi să limiteze conţinutul lucrării la problemele esenţiale, formulate foarte concis, să renunţe la marea majoritate a tabelelor şi anexelor pe care doar lipsa de spaţiu le-a făcut inoportune.

Lucrarea este structurată pe trei capitole. In capitolul întîi, problematica personalului este situată în contextul politicii partidului privind dezvoltarea şi utilizarea eficientă a forţei de muncă.

Organizarea şi conducerea activităţilor de personal fiind prin excelenţă o muncă cu oamenii, s-a considerat necesară elaborarea unui al doilea capitol, consacrat problemelor psihologice şi psihosociologice, menit să înarmeze pe cei interesaţi cu noţiunile şi metodele de bază pentru cunoaşterea oamenilor şi munca cu aceştia.

Asigurarea, dezvoltarea şi utilizarea forţei de muncă sînt tratate în succesiunea activităţilor specifice ce concură la realizarea acestor obiective, care trebuie cunoscute de către toate cadrele de conducere, indiferent

Scanned with OKEN Scanner

de funcţia deţinută sau compartimentul condus. In acest sens, capitolul al treilea cuprinde: analiza, descrierea, evaluarea şi proiectarea postului; planificarea forţei de muncă; recrutarea, orientarea şi selecţia personalului; încadrarea personalului; formarea şi perfecţionarea; aprecierea şi promovarea personalului. Tot în acest capitol sînt tratate activităţile şi serviciile cu caracter social asigurate personalului, stimularea materială şi morală, problemele ce privesc integrarea, mobilitatea şi fluctuaţia personalului, utilizarea PAD în evidenţa personalului.

Autorii sînt conştienţi că anumite probleme importante ale funcţiunii de personal nu sînt cuprinse în lucrare, iar altele sînt tratate insuficient.

Avem în vedere specificul muncii cu oamenii în perspectiva apropiată a generalizării învăţămîntului liceal, faptul că majoritatea forţei de muncă o reprezintă tineretul a cărui personalitate se formează, în principal, în procesul de muncă din întreprinderi, creşterea ponderii forţei de muncă feminine etc., toate în contextul dezvoltării şi modernizării rapide a procesului de producţie care impune cerinţe noi atît cadrelor de conducere cît şi celor de execuţie. Toate aceste probleme vor trebui să constituie preocupări de cercetare a colectivului de autori, găsindu-şi locul într-o ediţie viitoare a cursului.

Lucrarea a fost elaborată de membrii colectivului de psihologie şi activităţi de personal din cadrul catedrei de organizare şi conducere a unităţilor socialiste, cu participarea unor colaboratori externi, coordonarea lucrării fiind asigurată de un colectiv format din dr. Anton Tabachiu, Dan Huliera şi Marcel Resiga.

Fiind o primă încercare de acest fel din ţara noastră şi fiind convinşi că atît lucrarea de faţă cît şi cea de referinţă sînt perfectibile în ceea ce priveşte conţinutul şi terminologia utilizată, mulţumim anticipat tuturor celor care prin sugestiile lor ne vor ajuta la îmbunătăţirea ei.

COLECTIVUL DE COORDONARE

Scanned with OKEN Scanner

ORGANIZAREA SI CONDUCEREA PERSONALULUI

C U P R I N S

	Pag.
CAP.I. STRATEGIA PARTIDULUI COMUNIST ROMAN PRIVIND DEZVOLTAREA SI UTILIZAREA EFICIENTA A FORTEI DE MUNCA	1
I.1. Obiectivele prevăzute în documentele Congresului al XI-lea al P.C.R. privind dezvoltarea şi utilizarea eficientă a forţei de muncă	1
I.2. Perfecţionarea conducerii şi organizării şi rolul factorului uman	2
I.3. Perfecţionarea pregătirii ca dimensiune principală a dezvoltării forţei de muncă	6
I.4. Coordonate ale utilizării eficiente a forţei de muncă	7
CAP.II. PROBLEME PSIHOLOGICE SI PSIHOSOCIOLOGICE ALE ORGANIZARII SI CONDUCERII PERSONALULUI	7
II.1. Personalitatea umană în socialism	7
II.2. Psihologia muncii	9
II.2.1. Adaptarea omului la muncă	9
II.2.2. Adaptarea muncii la posibilităţile psihofiziologice ale omului	9
II.2.3. Perturbările care pot surveni în relaţia om-muncă-om	1o
II.3. Psihologia socială	11
2.3.1. Echipa de muncă	11
2.3.2. Psihosociologia organizării şi conducerii unităţilor socialiste	12
CAP.III. ASIGURAREA, DEZVOLTAREA SI UTILIZAREA FORTEI DE MUNCA	14
III.1. Organizarea şi conducerea activităţilor de personal	14
III.1.1. Definire. Obiective	14
III.1.2. Principiile şi concepţia organizării şi conducerii activităţilor de personal	15

Scanned with OKEN Scanner

III.1.3. Organizarea şi funcţionarea activităţilor de personal 16

III.2. Analiza, descrierea, evaluarea şi proiectarea postului 17

III.2.1. Postul. Necesitatea cunoaşterii lui 17

III.2.2. Analiza postului ,..... 17

III.2.3. Descrierea postului 2o

III.2.4. Evaluarea complexităţii postului ... 22

III.2.5. Proiectarea şi reproiectarea postului 22

III.3. Planificarea forţei de muncă 24

III.3.1. Importanţă. Definire 24

III.3.2. Planul forţei de muncă şi planul unităţii 25

III.3.3. Modalităţi de abordare a planificării forţei de muncă 25

III.3.4. Modalităţi de analiză în vederea elaborării planului forţei de muncă 27

III.3.5. Componentele planului forţei de muncă 28

III.3.6. Planificarea forţei de muncă pentru o nouă activitate 28

III.3.7. Precizarea responsabilităţilor în planificarea forţei de muncă 29

III.4. Recrutarea personalului 3o

III.4.1. Necesitate 31

III.4.2. Cerinţe principale 31

III.4.3. Acţiuni preliminare elaborării unui plan de recrutare 33

III.4.4. Elaborarea planului şi programelor de recrutare 34

III.4.5. Prospectarea sau căutarea de candidaţi. Surse şi modalităţi 35

III.5. Orientarea profesională şi selecţia profesională 36

Scanned with OKEN Scanner

III.5.1. Importanţa social-economică 36

III.5.2. Orientarea profesională 4o

III.5.3. Selecţia profesională 44

III.5.4. Utilitatea înfiinţării laboratoarelor de psihologie în unităţile socialiste 46

III.5.5. Orientarea şi selecţia profesională în sprijinul recrutării forţei de muncă 48

III.6. Incadrarea personalului 5o

III.7. Integrarea psiho-socio-profesională 51

III.7.1. Definire 51

III.7.2. Factori determinanţi ai integrării .. 52

III.7.3. Măsuri de integrare în etapa iniţială de primire 54

III.7.4. Procedee şi tehnici de integrare 54

III.8. Formarea şi perfecţionarea pregătirii profesionale a personalului 55

III.8.1. Necesitate, obiective, cerinţe, responsabilităţi şi etape privind formarea şi perfecţionarea profesională .. 55

III.8.2. Planificarea organizării, formării şi perfecţionării pregătirii profesionale 58

III.8.3. Metode de formare şi perfecţionare a pregătirii personalului 64

III.8.4. Controlul activităţilor de formare şi perfecţionare a pregătirii profesionale a personalului 69

III.8.5. Evaluarea eficienţei activităţii de formare şi perfecţionare 71

III.9. Disciplina socialistă a muncii. Regulamentul de ordine interioară al unităţii socialiste (R.O.I.) 75

III.1o. Aprecierea personalului 76

III.1o.1. Aprecierea profesională - document de lucru important în organizarea şi conducerea personalului 81

III.11. Promovarea personalului 81

III.12. Stimularea materială şi morală a personalului 84

III.12.1. Sistemul stimulării personalului unităţilor economice 84

III.12.2. Organizarea şi conducerea activităţilor întreprinderii privind stimularea personalului ei. Atribuţii, responsabilităţi, relaţii 88

III.13. Activităţi şi servicii cu caracter social pentru personalul întreprinderii 9o

III.13.1. Necesitate, rol şi obiective 9o

III.13.2. Definirea sistemului de activităţi .. 9o

III.13.3. Organizarea şi conducerea activităţilor şi serviciilor cu caracter social în întreprinderea socialistă .. 92

III.14. Medicina muncii 94

III.14.1. Definire. Necesitate. Importanţa. Orientări 94

III.14.2. Serviciul medical de întreprindere şi sarcinile sale 94

III.14.3. Implicaţii social-economice ale medicinei muncii 95

III.15. Protecţia muncii 96

III.15.1. Definire. Obiective. Principii 96

III.15.2. Normele de protecţia muncii 96

III.15.3. Analiza cauzelor accidentelor de muncă 97

III.15.4. Cerinţe faţă de pregătirea, aptitudinile şi atitudinile personalului de protecţia muncii 99

III.16. Stabilitatea, mobilitatea şi fluctuaţia personalului întreprinderii 1oo

III.16.1. Importanţă. Definire. 100
III.16.2. Factori generatori de fluctuaţie 101
III.16.3. Analiza mişcării personalului, a fluctuaţiei active şi potenţiale a acestuia.....104
III.17. Utilizarea prelucrării automate a datelor (P.A.D.) în subsistemul de personal 106
III.17.1. Direcţii de utilizare a calculatorului în activitatea de personal 107
III.18. Diagnosticarea utilizării şi a nivelului de dezvoltare a forţei de muncă 107
Glosar de termeni 112
Bibliografie 118

Scanned with OKEN Scanner

CAP.I. STRATEGIA P.C.R. PRIVIND DEZVOLTAREA SI UTILIZAREA EFICIENTA A FORTEI DE MUNCA

I.1. OBIECTIVELE PREVAZUTE IN DOCUMENTELE CONGRESULUI AL XI-LEA AL P.C.R. PRIVIND DEZVOLTAREA SI UTILIZAREA EFICIENTA A FORTEI DE MUNCA

a. Ridicarea nivelului general de civilizaţie - situarea permanentă în centrul întregii politici a partidului şi statului a omului - factor determinant al întregii dezvoltări sociale - a satisfacerii cerinţelor şi nevoilor sale în continuă creştere.

b. Satisfacerea necesităţilor comune tuturor cetăţenilor, asigurîndu-se în perspectivă aplicarea principiului repartiţiei comuniste privind cerinţele de viaţă ale oamenilor.

c. Dezvoltarea democraţiei socialiste, crearea în continuare a condiţiilor afirmării multilaterale a personalităţii umane, a valorificării energiei maselor populare în slujba progresului general, necesităţi obiective pentru făurirea societăţii socialiste multilateral dezvoltate şi înaintare a României spre comunism.

d. Asigurarea unui raport just în repartizarea forţelor de muncă între diferitele sectoare de activitate economico-socială. Reducerea personalului administrativ-funcţionăresc. Repartizarea corespunzătoare a cadrelor şi precizarea clară a răspunderii şi îndatoririlor acestora.

La Congresul al XI-lea al P.C.R. au fost stabilite şi principalele sarcini din domeniul dezvoltării şi utilizării forţei de muncă în perspectiva cincinalului 1976-198e: crearea a 1-1,2 milioane de noi locuri de muncă; formarea profesională a 1,8-2 milioane persoane; perfecţionarea sistemului de pregătire a forţei de muncă în strînsă corelare cu: cerinţele economiei şi ale progresului tehnic, cu metodele ştiinţifice de conducere, cu formarea multilaterală a omului societăţii socialiste; perfecţionarea învăţămîntului; creşterea productivităţii muncii - cale prin care se va obţine 7o% din sporul producţiei industriale; creşterea veniturilor reale cu 35-37%

față de 1975; sporirea activităților finanțate de stat pentru nevoi sociale cu peste 5o%.

In perioada 1981-199o productivitatea muncii în industrie se va majora cu 2,3-2,5 ori, iar dezvoltarea forței de muncă se va realiza și prin programul național de instruire a populației (generalizarea treptei a doua a liceului, sistemul de perfecționare și reciclare). In această perioadă venitul real pe locuitor va crește de 3-3,5 ori față de 197o, iar numărul persoanelor în activitate va fi de peste 11 milioane. Aceste obiective vizează deopotrivă dezvoltarea și utilizarea eficientă a forței de muncă, perfecționîndu-se în acest scop și un cadru legislativ corespunzător [1].

I.2. PERFECTIONAREA CONDUCERII SI ORGANIZARII SI ROLUL FACTORULUI UMAN

Un răspuns la procesul de perfecționare a conducerii și organizării, la dimensiunile științifice ale acestui proces și la rolul factorului uman în realizarea procesului menționat se poate da, punînd față în față direcțiile esențiale în care va acționa partidul în continuare după Congresul al XI-lea al P.C.R. pentru asigurarea conducerii științifice a societății și intervenția omului pentru fiecare din aceste direcții (Vezi tabelul 1)

---

1) Reglementări care tratează și probleme ale dezvoltării și utilizării forței de muncă:
- Codul muncii al R.S.R. (Legea nr.1o/1972) In: Buletinul Oficial al R.S.R., nr.19o, din 1.XII.1972
- Legea nr.11/1971 cu privire la organizarea și conducerea unităților socialiste de stat. In: Buletinul Oficial al R.S.R., nr.13o din 21.X.1971
- Legea retribuirii după cantitatea și calitatea muncii (Legea 57/1974). In: Buletinul Oficial al R.S.R., partea I, nr.133-134 din 1.XI.1974
- Legea nr.2/1971 privind perfecționarea pregătirii profesionale a lucrătorilor din unitățile socialiste. In: Buletinul Oficial al R.S.R., nr.34 din 18.III.1971 și nr.167 din 31.XII.1971
- Legea nr.12/1971 privind încadrarea și promovarea în muncă a personalului din unitățile socialiste de stat. In: Buletinul Oficial al R.S.R., nr.131 din 11.X.1971

Scanned with OKEN Scanner

Tabelul 1

Direcţii privind conducerea ştiinţifică	Rolul factorului uman şi măsuri principale de întreprins
1	2
- Cunoaşterea profundă a proceselor economice şi sociale, realizarea unor previziuni clare	- Contactul direct cu fenomene economico-sociale. Favorizarea procesului de comunicare şi de circulaţie a informaţiilor. Perfecţionarea sistemului informaţional economico-social
- Organizare şi funcţionare ireproşabilă a tuturor sectoarelor de activitate	- Abordarea echilibrată a problemelor globale şi locale, chiar individualizate de organizare. Stimularea proceselor de autoevaluare a activităţilor desfăşurate. Conceperea organizării ca fenomen dinamic - Acceptarea organizării prin prisma principalei sale dimensiuni - eficienţa economică şi utilitatea socială
- Realizarea unei bune cunoaşteri şi repartizări a forţelor materiale şi umane	- Conceperea detaliată a unui sistem unitar de evaluare a activităţilor desfăşurate de toate categoriile de cadre şi corelarea calităţilor şi capacităţilor evidenţiate cu cele ale posturilor ocupate. Precizarea pentru fiecare post şi cadru a atribuţiilor, responsabilităţilor şi competenţelor ce-i revin. Optimizarea factorilor care determină repartizarea forţelor materiale
- Raporturi juste în repartizarea forţelor de muncă	- Folosirea potenţialului uman la întreaga sa capacitate. Dezvoltarea permanentă a acestui potenţial - Satisfacerea unor nevoi prioritare ale economiei naţionale pe ramuri, în teritoriu, pentru diferite sectoare care condiţionează producţia materială etc.

Scanned with OKEN Scanner

1	2
- Reducerea treptată a personalului administrativ-funcţionăresc	- Conceperea şi introducerea mai rapidă a metodelor de conducere şi calcul folosind sistemele de prelucrare automată a datelor - Reconsiderarea profesională, cu caracter planificat, a unor profesiuni şi meserii - Dotarea accelerată a economiei cu echipamente performante de calcul
- Întărirea controlului obştesc al maselor populare. Organizarea unui control sistematic şi a unei bune evidenţe	- Creşterea responsabilităţii sociale şi sporirea participării la procesele de conducere economico-socială - Promovarea formelor de autocontrol care să ne permită să înaintăm spre sistemul de autoconducere conştientă - Punerea în valoare a caracterului preventiv, activ, constructiv şi democratic al controlului. Perfecţionarea sistemelor de evidenţă care să favorizeze valorificarea promtă a constatărilor şi să permită efectuarea unor corecţii oportune
- Realizarea unei depline unităţi de concepţie şi acţiune	- Respectarea principiului centralismului democratic şi a legislaţiei socialiste - Parcurgerea mai rapidă a ciclului reflexie - decizie - acţiune - Valorificarea legăturii inverse (feed-back), de la acţiunea pusă în practică la concepţia ce se cere uneori perfecţionată - Manifestarea unui accentuat spirit inovator, de creativitate

Scanned with OKEN Scanner

1	2
- Cunoaşterea permanentă a contradicţiilor ce apar în societate	- Ridicarea nivelului de pregătire şi conturarea treptată a unei viziuni multidisciplinare, capabilă să ajute la descifrarea unor contradicţii - Conştientizarea maselor faţă cu existenţa altor contradicţii şi cu necesitatea de a contracara influenţa lor - Conturarea previzională a unor contradicţii şi pregătirea programelor de acţiune corespunzătoare
- Adîncirea continuă a democraţiei socialiste	- Perfecţionarea activităţii organelor de conducere colectivă. Imbunătăţirea sistemului de informare a cadrelor din organele de conducere colectivă - Perfecţionarea relaţiilor în sistemul de reprezentare - Prezenţa oamenilor angajaţi direct în procesele de producţie în organele de decizie la diferite niveluri
- Promovarea largă în munca de conducere şi organizare a metodelor moderne de analiză, decizie şi prelucrarea automată a datelor	- Insuşirea largă a limbajului economic, matematic şi informatic - Formarea accelerată a unor specialişti. Reconsiderări în programele de învăţămînt superior şi mediu - Clasificări metodologice privind utilizarea unitară a metodelor de analiză şi decizie - Perfecţionări conceptuale, confirmate practic de introducere mai accelerată a sistemelor de conducere cu ajutorul mijloacelor P.A.D.

Scanned with OKEN Scanner

I.3. PERFECTIONAREA PREGATIRII CA DIMENSIUNE PRINCIPALA A DEZVOLTARII FORTEI DE MUNCA

Progresul tehnic, dezvoltarea internă a unităţilor, perfecţionarea cadrului legislativ sînt cîţiva din factorii care influenţează perfecţionarea pregătirii oamenilor muncii care trebuie să se adapteze la nou şi să influenţeze pozitiv fenomenele ce au loc în unităţile socialiste. In acest sens, cerinţele generale de perfecţionare sînt:

- unitatea să fie bine organizată pentru a putea valorifica perfecţionarea pregătirii lucrătorilor ei;
- procesul de perfecţionare a pregătirii să fie realizat concomitent cu efortul de perfecţionare a organizării şi conducerii fiecărei unităţi;
- stabilirea cerinţelor de perfecţionare trebuie să fie rezultatul unei consultări largi în unitatea respectivă, un efort de cercetare permanentă;
- finalizarea cerinţelor într-un proiect care cuprinde: modul de aplicare în practică a cerinţelor, factorii responsabili, termene, sistemul de control şi evaluare al rezultatelor.

In faza următoare stabilirii cadrului de cerinţe generale se situează problema determinării cerinţelor individuale de perfecţionare a pregătirii lucrătorilor. O primă informaţie asupra acestei probleme rezultă din caracterizarea actuală şi de perspectivă a forţei de muncă necesare, care investighează printre altele statistica forţei de muncă pe structuri de pregătire, pe meserii, vîrstă, sex, nivel de calificare, funcţii de conducere şi execuţie, fenomenul de fluctuaţie, alte activităţi de personal (recrutare, selecţionare, încadrare, promovare, retribuire, protecţia muncii etc), nivelul productivităţii muncii.

Pentru cadrele de conducere nevoile de perfecţionare rezultă, luînd în considerare cerinţele multiple începînd cu cele sociale şi terminînd cu cele personale, înscrierea lor în contextul calităţilor şi capacităţilor proprii unui conducător.

Scanned with OKEN Scanner

I.4. COORDONATE ALE UTILIZARII EFICIENTE A FORTEI DE MUNCA

Perspectiva utilizării forţei de muncă (în 1990 85-88% va lucra în industrie şi ramuri neagricole) permite precizarea unei relaţii logice ce caracterizează eficienţa acestei utilizări: U e.f.m. = f.(Q, D_t, O, C_m) în care: U.e.f.m. = utilizare eficientă a forţei de muncă; Q = pregătirea, experienţa; D_t = dotare tehnică şi tehnologică; O = organizare, C_m = condiţii materiale şi de mediu. Utilizarea eficientă a forţei de muncă presupune parcurgerea unui proces în trepte, corelat cu dezvoltarea social-economică, proces ce trebuie să prevadă această dezvoltare pentru a corela performanţele tehnico-materiale cu nivelul de pregătire al forţei de muncă.

CAP.II. PROBLEME PSIHOLOGICE SI PSIHOSOCIOLOGICE ALE ORGANIZARII SI CONDUCERII PERSONALULUI

II.1. PERSONALITATEA UMANA IN SOCIALISM

Înţelegerea noţiunii de personalitate poate fi realizată numai în strînsă legătură cu condiţiile vieţii sociale. Marx arăta că esenţa omului trebuie căutată în ansamblul relaţiilor sociale, care fiind în continuă transformare condiţionează personalitatea umană în raport cu poziţia de clasă, cu epoca, cu diferite momente istorice. Individualitatea omului nu trebuie concepută numai ca un fenomen biologic ci şi ca unul social. Interferenţa celor două elemente se reflectă în esenţa psihologică a personalităţii.

In societatea socialistă, în care dezvoltarea personalităţii umane reprezintă un deziderat politic şi etic, se impun măsuri care să ajute integrarea oamenilor în colectivitate prin formarea şi respectarea individualităţii lor. Cunoaşterea personalităţii lor oferă posibilitatea conducătorilor diferitelor colective să se comporte diferenţiat cu oamenii, pentru a suda colectivul şi a-l antrena către obiective superioare.

Caracteristicile psihice ce diferenţiază pe indivizi constituind laturile personalităţii lor sînt aptitudinile, temperamentul si caracterul.

Aptitudinile: Insuşiri psihice şi fizice care constituie o condiţie a realizării la nivel superior a activităţii. Ele pot fi generale (necesare mai multor activităţi) şi speciale (la un anumit domeniu). Prin fenomenul de compensare unele aptitudini mai puţin dezvoltate pot fi suplinite de altele mai bine dezvoltate. Aptitudinile pot fi cunoscute cu ajutorul mai multor metode: analiza produselor activităţii, observaţia, metoda biografică. Cu ajutorul testelor psihologice se poate măsura nivelul de dezvoltare al aptitudinilor.

Temperamentul: Reprezintă latura energetică a personalităţii care se manifestă pregnant în comportamentul omului. Temperamentul se bazează pe tipurile de activitate nervoasă superioară. Conform concepţiei tipologice formulate de I.P. Pavlov există 4 tipuri fundamentale de activitate nervoasă superioară: tipul puternic şi neechilibrat, corespunzător temperamentului coleric; tipul puternic, echilibrat şi mobil căruia îi corespunde temperamentul sanguin; tipul puternic, echilibrat şi inert, corespunzător temperamentului flegmatic, şi tipul slab corespunzător temperamentului melancolic.

Intrucît tipurile de activitate nervoasă superioară sînt înăscute şi temperamentele, bazîndu-se pe aceste tipuri, reprezintă latura stabilă a personalităţii omului, temperamentul exprimă latura formală a personalităţii. Nu există tipuri bune sau rele, capabile sau incapabile. Cunoaşterea particularităţilor temperamentale oferă posibilitatea orientării oamenilor spre acele activităţi unde pot obţine randamente superioare. De asemenea, permite cadrelor de conducere stabilirea unor relaţii şi comportamente adecvate faţă de colaboratori şi subalterni.

Caracterul constituie ansamblul trăsăturilor esenţiale şi durabile ale persoanei ce determină un mod constant de conduită. Caracterul se formează sub influenţa educaţiei pe care individul o primeşte în familie, şcoală şi societate. Trăsăturile structurale ale caracterului sînt constituite din planul orientării persoanei (concepţia despre lume şi atitudinile psihologice: faţă de muncă, faţă de alţii şi faţă de sine) şi planul volitional (tăria voinţei, gradul ei de organizare, fermitate).

Scanned with OKEN Scanner

Personalitatea reprezintă o unitate în care aceste trei laturi se îmbină organic, caracterul avînd rolul preponderent în determinarea profilului personalităţii omului. Cunoaşterea personalităţii omului constituie un element esenţial în procesul adaptării ştiinţifice a omului la muncă şi în asigurarea unui climat psihosocial favorabil muncii.

II.2. PSIHOLOGIA MUNCII

In activitatea productivă, în contextul perfecţionărilor tehnice, ale automatizării, rolul omului, în dubla sa calitate de proprietar şi producător de bunuri materiale este fundamental. Din această cauză, problemele comune, la nivelul unităţilor economice, trebuie tratate permanent, preventiv şi cu multă atenţie. Din acest punct de vedere rolul şi locul psihologului în întreprindere este evident - necesar şi important. Cadrele de conducere - chiar cele cu multă experienţă, nu pot suplini contribuţia calificată, ştiinţifică a specialistului în psihologia muncii, în rezolvarea problemelor umane, al relaţiilor ce se stabilesc între om şi muncă.

II.2.1. Adaptarea omului la muncă

Pentru a se realiza este necesară, în primă etapă, cunoaşterea profesiunilor prin analiza lor psihologică (condiţiile generale în care se desfăşoară munca precum şi indicaţiile şi contraindicaţiile psihologice). Pe această bază se elaborează monografiile profesionale. In al doilea rînd, se investighează personalitatea omului. Gradul de concordanţă a calităţilor persoanei cu cerinţele profesiunii se stabileşte prin orientare şi selecţie profesională, cea de a treia etapă a adaptării omului la muncă. A patra etapă o reprezintă pregătirea profesională.

II.2.2. Adaptarea muncii la posibilităţile psihofiziologice ale omului

Această problemă este studiată, în principal, de ergonomie care cercetează ambianţa fizică a muncii (factorul termic, sonor, vibraţiile, lumină etc.), organizarea raţională a locului de muncă, timpul şi pauzele de lucru, conceperea şi realizarea maşinilor şi utilajelor în funcţie de capacita-

Scanned with OKEN Scanner

tea omului de a lucra cu ele. Cercetările ergonomice presupun colaborări interdisciplinare între medicină, psihologie, sociologie, antropologie etc. In condiţiile modernizării producţiei, muncitorul se transformă din executant în organizator şi regler al mecanismelor, în conducător al producţiei. In această situaţie apar probleme psihologice specifice, determinate de creşterea solicitărilor intelectuale, necesitatea unei calificări superioare etc.

II.2.3. Perturbările ce pot surveni în relaţia om-muncă-om

Oboseala. Modificările petrecute în organism sub influenţa muncii şi procedeele de evaluare a lor trebuie cunoscute pentru a se lua măsuri de prevenire a suprasolicitărilor ce pot determina o scădere a productivităţii muncii. Oboseala reprezintă un fenomen fiziologic normal, care apare la orice om sănătos datorită efortului prelungit în muncă, se manifestă printr-o serie de simptome obiective (mai important fiind scăderea randamentelor) şi subiective (în principal, senzaţia de oboseală) şi care poate fi înlăturată prin odihnă obişnuită. Suprasolicitarea îndelungată duce la surmenaj ce constituie o stare de oboseală cronică care nu mai poate fi rezolvată prin odihnă obişnuită. Pentru a întîrzia apariţia fenomenului de oboseală este necesară o judicioasă organizare a muncii, climat psihosocial favorabil, condiţii social-economice corespunzătoare. Refacerea capacităţii de muncă se obţine prin respectarea şi folosirea raţională a pauzelor în timpul producţiei, repausul săptămînal şi a concediului de odihnă, prin practicarea odihnei active.

Accidentele de muncă. Acestea sînt evenimente neprevăzute ce survin în timpul muncii cu urmări dăunătoare pentru om, maşinile şi utilajele cu care lucrează. Accidentele de muncă pot fi studiate cu ajutorul metodei monografice, metodei grupării, metodei topografice şi a metodei fişelor. Cauzele accidentelor de muncă sînt fie de natură tehnică, fie de natură psihofiziologică sau psihosocială. Prevenirea lor se face prin mijloace tehnice, medicale şi psihologice. Mijloacele psihologice constau în orientarea şi selecţia profesională, formarea profesională, adaptarea muncii la posibilităţile omului precum

şi prin propaganda tehnicii de securitate a muncii, cu ajutorul unor procedee audiovizuale adecvate.

II.3. PSIHOLOGIA SOCIALA

Psihologia socială este acea ramură a psihologiei care studiază activitatea şi raporturile dintre oameni în condiţii de grup. Cercetările de psihologie socială au apărut în deceniul al treilea al secolului nostru ca o reacţie la procedeele tayloriste de creştere a randamentului prin organizarea mai riguroasă a procesului de producţie fără a ţine seama de ambianţa psihosocială în care se desfăşoară munca.

Incercînd să depăşească această unilateralitate teoretică şi metodologică, şcolile psihosociologice din occident (sociometria, dinamica grupului, etc.) au totuşi posibilităţi limitate de însăşi natura modului de producţie, a relaţiilor de producţie capitaliste.

In societatea socialistă cercetările de psihologie socială găsesc un cîmp larg de aplicaţii fructuoase în unităţile economice. Astfel, la noi s-au studiat factorii psihosociali ai randamentului muncii, relaţiile interindividuale în grupa de muncă, cunoaşterea şi influenţarea opiniei colectivului etc.

II.3.1. Echipa de muncă

Cercetările şi realizările de seamă obţinute în domeniul psihologiei sociale se centrează pe colectivul de muncă. S-au studiat, în această privinţă, aspectele psihologice ale organizării noilor colective de muncă, integrarea noilor încadraţi în colectivele de muncă existente, mărimea şi structura optimă a colectivelor de muncă. Pe această bază s-a constatat că în colectivele mai mici (4–6 membri) relaţiile interpersonale sînt mai frecvente şi intense, oamenii ajung să se cunoască mai bine, coeziunea echipei este mai mare, cu efecte pozitive pentru randamentul muncii. Echipele mari favorizează formarea unor grupuri informale care nu întotdeauna sînt favorabile muncii şi disciplinei grupului. Compoziţia echipei se referă la parametrii de vîrstă, pregătire profesională, sex, vechime în producţie, etc. Toate aceste elemente pot influenţa pozitiv sau negativ munca prin relaţiile de colaborare sau

Scanned with OKEN Scanner

dimpotrivă, prin tendinţele centrifuge pe care le pot genera. Importante sînt şi problemele referitoare la caracterul formal şi informal al grupului şi a conducerii lui în sensul că o structură formală cît mai apropiată de cea informală este de dorit pentru a facilita un climat psihosocial favorabil muncii. Deosebit de important este"moralul" întreprinderii, capacitatea oamenilor de a înţelege, simţi şi acţiona unitar şi consecvent în vederea îndeplinirii scopurilor propuse.

Toate aceste probleme trebuie să constituie o preocupare permanentă a cadrelor de conducere din întreprinderi în colaborare cu psihologii industriali pentru a crea condiţiile optime unei producţii cantitativ şi calitativ superioare, cu un efort relativ mai redus din partea oamenilor şi cu un grad mai mare de satisfacţie a acestora.

II.3.2. Psihosociologia organizării şi conducerii unităţilor socialiste

Importante implicaţii psihosociologice prezintă stratificarea ierarhică, raporturile dintre nivelele de conducere şi cele de execuţie. Pentru apropierea lor şi dezvoltarea democraţiei au fost adoptate de partid o serie de măsuri ca: informarea periodică a personalului de execuţie de către conducerea întreprinderii cu principalele probleme ale unităţii instituţionalizarea conducerii colective, a adunărilor generale ale oamenilor muncii etc. Tensiunile cu caracter psihosocial determinate de stratificarea funcţională, între personalul de specialitate (cercetători, proiectanţi, laboranţi) şi cel de execuţie pot fi atenuate prin participarea directă a primei categorii alături de cei care în producţie aplică soluţiile lor. Deosebirile dintre personalul productiv şi cel administrativ pot fi atenuate prin organizarea unor activităţi extraprofesionale (cultural-sportive, concediu etc.) în comun.

In procesul luării deciziilor pot apare perturbaţii determinate de factori psihologici ca: ambiţie, neîncredere, linguşire, îngîmfare, etc. ce pot afecta climatul psihosocial al unităţii. In acest sens, participarea colectivului la elaborarea deciziilor este superioară soluţiilor adoptate individual, datorită unor factori psihosociali facilizatori: volumul mare de informaţii, prezentarea unor variante de soluţii,

stimularea reciprocă a gîndirii etc. Soluţiile adoptate în colectiv sînt mai uşor însuşite şi aplicate de subalterni. Implicaţii importante psihosociale prezintă şi utilizarea sistemului sancţiunilor. In aplicarea acestui sistem cadrele de conducere trebuie să ţină seama de anumite cerinţe psihosociologice: sancţiunile şi recompensele trebuie să fie folosite corelativ, să aibă un caracter general şi să fie acordate în mod obiectiv.

O importanţă deosebită o are şi stilul de muncă al cadrelor de conducere. Stilul de conducere reprezintă un produs al educaţiei, al pregătirii şi experienţei. Din acest motiv, selecţia, pregătirea şi perfecţionarea cadrelor de conducere trebuie să fie concepute ca un proces ce implică cunoaşterea şi verificarea cu metode ştiinţifice a profilului psihosocioprofesional al persoanelor promovabile în funcţii de conducere. Un rol important în sudarea colectivelor în crearea unui climat psihosocial favorsbil muncii revine cadrelor de conducere din întreprinderi (de la director pînă la şeful de echipă) care trebuie să dea dovadă de tact, politeţe, corectitudine, spirit de dreptate, să încurajeze opiniile subalternilor să le ofere prilejul de a şi le face cunoscute. Relaţiile de colaborare, încredere şi ajutor între conducător şi subaltern şi între aceştia din urmă crează climatul, "moralul" întreprinderii, climat care influenţează în ultimă instanţă randamentul şi satisfacţia în muncă a oamenilor.

Scanned with OKEN Scanner

CAP.III. ASIGURAREA, DEZVOLTAREA SI UTILIZAREA FORTEI DE MUNCA

III.1. ORGANIZAREA SI CONDUCEREA ACTIVITATILOR DE PERSONAL

III.1.1. Definire. Obiective

Intr-o concepţie modernă organizarea şi conducerea personalului ar trebui să grupeze toate activităţile privind utilizarea şi dezvoltarea resurselor umane într-o unitate economică, constituind o preocupare esenţială a conducerii unităţii. Ea trebuie încadrată în sistemul de organizare al unităţii, să aibă în vedere stabilirea celor mai scurte legături în interiorul şi exteriorul acesteia, precum şi dacă este posibil, o legătură cu un calculator electronic ce va constitui "baza de date".

Obiective generale: crearea condiţiilor pentru utilizarea eficientă a resurselor umane, asigurarea premizelor dezvoltării individuale a oamenilor, cointeresarea, asigurarea condiţiilor corespunzătoare de muncă.

Obiective specifice:

a) Planificarea personalului care cuprinde: cunoaşterea necesităţilor de personal, estimarea nevoilor cantitative şi aprecierea potenţialului individual al oamenilor, organizarea pregătirii pentru promovare. De aici rezultă necesitatea unei politici de recrutare care să cunoască anticipat lipsurile în efective şi o planificare de perspectivă a promovărilor. De asemenea, conducătorul acestui compartiment ţine la zi anumite evidenţe ce-i furnizează elemente necesare (absenteismul, accidente în muncă, concedii, fluctuaţia etc.) în această problemă.

b) Folosirea eficientă a personalului. Eficienţa se estimează şi în funcţie de ceea ce se scontează să se obţină pe termen lung.

c) Obţinerea unei înalte productivităţi. Acest obiectiv se poate realiza prin selecţionarea cadrelor corespunzătoare, apreciere şi promovare judicioasă, îmbunătăţirea încadrării personalului, îmbunătăţirea condiţiilor de muncă, studierea şi îmbunătăţirea relaţiilor interumane, asigurarea

condiţiilor de integrare profesională.

III.1.2. Principiile şi concepţia organizării şi conducerii activităţilor de personal

La baza conceptului de organizare şi conducere a personalului stau următoarele principii: realizarea unei structuri a activităţilor privind resursele umane, avînd legături directe cu celelalte activităţi; stabilirea centrelor de decizii, a zonelor de responsabilitate; crearea condiţiilor pentru aplicarea muncii şi deciziei colective în organizarea şi conducerea personalului.

Aplicarea acestor principii demonstrează ideea că organizarea compartimentului de personal se face diferenţiat în raport cu dimensiunile şi specificul unităţilor. In structura sa sînt definite cîteva compartimente în funcţie de activităţile omogene desfăşurate.

Planificarea activităţilor de personal şi însăşi planurile utilizării şi dezvoltării personalului se vor realiza în cadrul unei grupări funcţionale cu rol de "consilierat" în sprijinul conducătorului compartimentului (vezi fig.1), independentă faţă de restul compartimentelor.

Intre argumentele care susţin o astfel de regrupare se află:

- necesitatea centralizării responsabilităţii cu privire la asigurarea, întreţinerea şi dezvoltarea forţei de muncă în mîinile unui singur responsabil care să aplice o politică unitară de personal în rezolvarea tuturor problemelor caracteristice;

- crearea unui centru unic de decizie învestit cu autoritatea de competenţă şi poziţia ierarhică corespunzătoare importanţei problemelor de personal, deci situat în imediata subordine a conducătorului de nivelul cel mai înalt din unitate, pentru a-l degreva pe acesta de sarcinile coordonării unei multitudini de activităţi distincte;

- operaţionalizarea conducerii activităţilor de personal şi pregătirea trecerii la conducere integrată cu folosirea mijloacelor automate de prelucrare a datelor, prin compasarea bazei de date, organizarea şi sistematizarea intrărilor şi

Scanned with OKEN Scanner

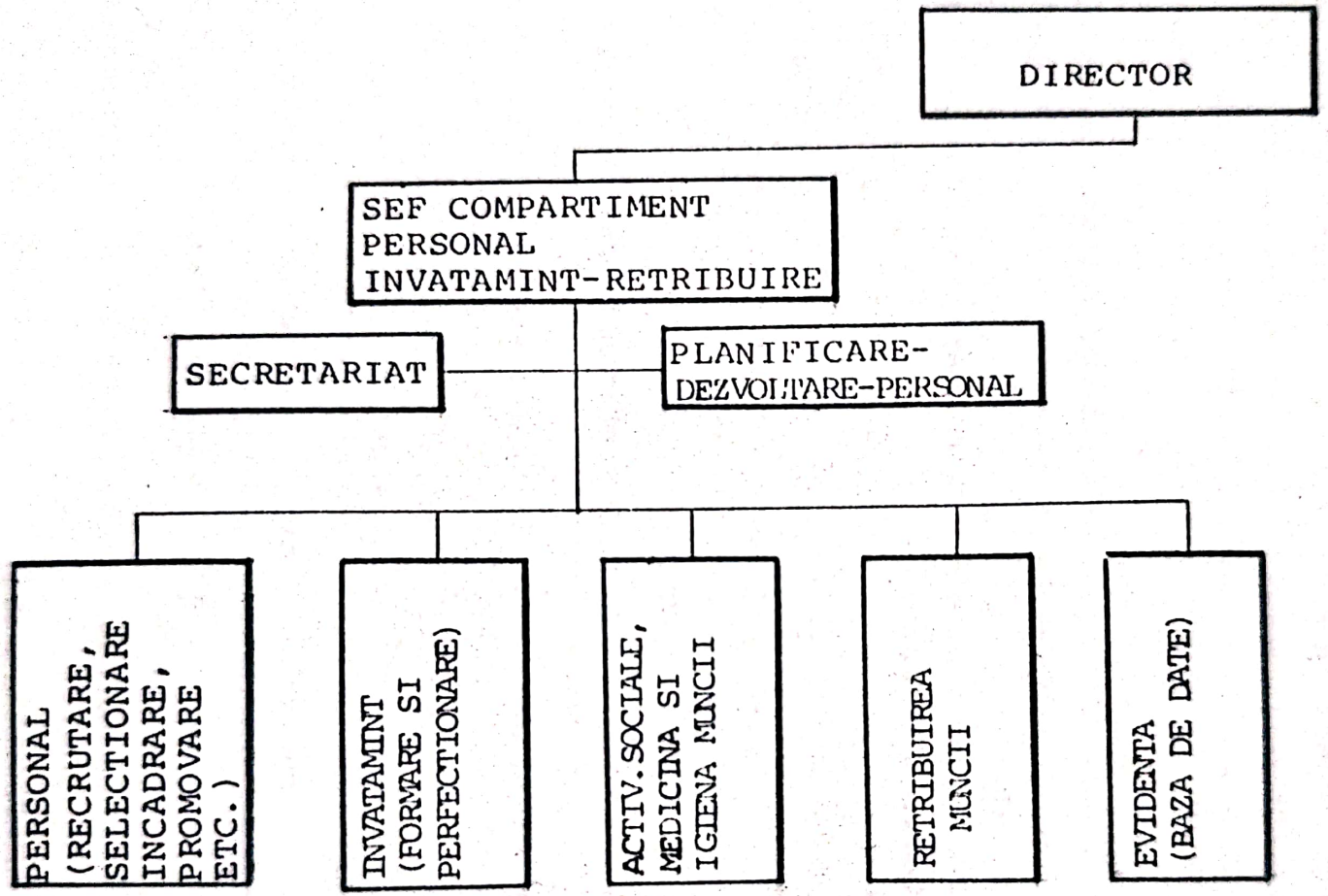

Fig. 1 - Organizarea unui compartiment de personal

ieşirilor de informaţii din subsistemul personal, scurtarea legăturilor interne şi externe ale subsistemului.

Atribuţiile compartimentului de personal, regrupate în 8 domenii, sînt prezentate în schema de organizare de principiu, redată în figura 2.

III.1.3. Organizarea şi funcţionarea activităţilor de personal

Cadrul legislativ care determină organizarea activităţilor de personal: Legea nr.11/1971, privind organizarea şi conducerea unităţilor socialiste de stat; Decretul 142/1967 de aprobare a Regulamentului privind organizarea şi funcţionarea serviciului de personal, H.C.M. 435/1967 care a aprobat "metodologia activităţii de personal"; Legea nr.1/197o privind organizarea şi disciplina muncii; Decretul nr.162/1973, privind normele unitare de structură a unităţilor din economie; "Atribuţiile unitare ale compartimentelor de muncă din ministere, centrale şi întreprinderi", elaborate de COES (aflate în curs de experimentare).

Responsabilitatea conducătorului compartimentului de personal prevede: să ajute conducerea colectivă a unităţii în pregătirea şi evaluarea programului de conducere a personalului, să o informeze în vederea luării unor decizii cu privire la rezerva de cadre, să contribuie la perfecţionarea sistemului de apreciere, să militeze pentru îndeplinirea programului de pregătire şi perfecţionare a personalului, să ajute conducerea unităţii în asigurarea unor comunicaţii eficiente, în stabilirea unor relaţii interpersonale bune, să conducă activităţile de personal specifice, să urmărească dezvoltarea competenţei cadrelor. Pentru realizarea acestor sarcini, conducătorul compartimentului trebuie să fie un specialist cu o pregătire superioară adecvată. Conducerea personalului într-o unitate nu trebuie considerată ca o funcţie separată a conducerii, ci trebuie integrată în activitatea tuturor conducătorilor ierarhici (de la directorul general la şeful de echipă).

Funcţionarea compartimentului personal, învăţămînt, retribuire a muncii

Structura de organizare internă a compartimentului personal (figura 3, pretinde cîteva elemente noi în funcţio-

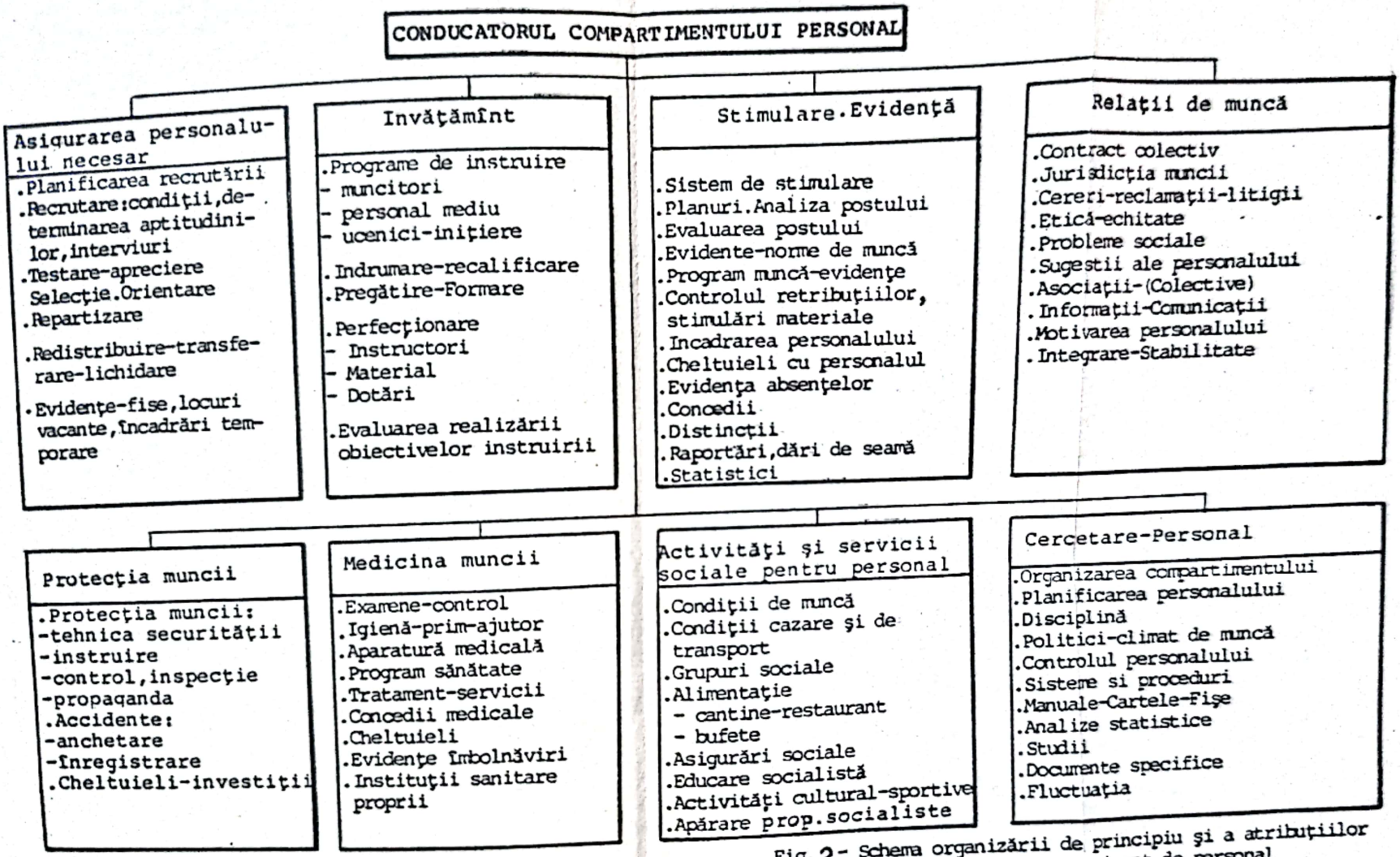

Fig. 2 - Schema organizării de principiu şi a atribuţiilor majore ale unui compartiment de personal

Scanned with OKEN Scanner

nare, valorificabile prin elaborarea unui R.O.F. propriu: crearea unei baze unice de date asupra tuturor persoanelor încadrate, separarea activităţilor ce presupun relaţii cu oamenii de cele administrative, separarea documentelor colectate de la încadraţi, de evidenţele ce constituie baza unică de date, individualizarea activităţii de cercetare-dezvoltare în domeniul personalului, prin crearea unei responsabilităţi în cadrul compartimentului.

III.2. ANALIZA, DESCRIEREA, EVALUAREA SI PROIECTAREA POSTULUI

III.2.1. Postul. Necesitatea cunoaşterii lui.

Organizarea şi conducerea personalului depinde, în bună măsură, de modul în care este aplicat principiul "omul potrivit la locul potrivit", principiu ce presupune concordanţa dintre două elemente: omul şi locul său de muncă. Din acest motiv, trebuie să se cunoască bine locul de muncă, criteriile ce trebuie satisfăcute de om pentru un anumit post. Prin cunoaşterea detaliată a postului, precum şi prin cunoaşterea obiectivă a omului se poate ajunge la exercitarea plenară de-fiecare om, al muncii a dublei sale calităţi de proprietar şi producător. Scopurile pentru care trebuie cunoscut postul sînt următoarele: clasificarea corectă a valorii posturilor, selecţionarea sau promovarea titularului, îndrumarea titularului şi asigurarea lui din punctul de vedere al protecţiei muncii, pregătirea unor viitori posibili titulari, clarificarea responsabilităţilor, aprecierea muncii.

III.2.2. Analiza postului

Este activitatea de studiere a postului pentru determinarea sarcinilor sale şi a relaţiilor cu alte posturi.

Etape:-Colectarea şi înregistrarea informaţiilor ce clarifică specificul postului. Informaţiile trebuie să se refere la: identificarea postului, caracteristicile lui, activităţi cerute titularului, unelte şi materiale specifice, natura muncii, calităţile necesare titularului de post, perspectiva postului.

- Ordonarea informaţiilor în cadrul unui formular şi păstrarea lui într-o evidenţă pentru a putea fi oricînd utilizate. Se face distincţia între ce trebuie să facă titularul

postului şi ce execută utilajele. O atenţie deosebită se acordă în redactarea analizei unui post, în care titularul are responsabilitatea folosirii corecte a unor utilaje şi pe cea a realizării produsului final la un anumit nivel de calitate. In asemenea cazuri, se analizează şi greşelile ce se comit frecvent, specificîndu-se cauzele, cum poate fi detectată greşeala, cum poate fi evitată, ce măsuri trebuie luate dacă s-a produs. Responsabilitatea realizării analizei postului revine serviciilor din domeniul tehnologic, al organizării şi conducerii muncii, producţiei şi personalului.

Avantaje: Dozarea corectă a volumului de muncă normat la postul respectiv, organizarea raţională a postului, stabilirea clară a criteriilor de selecţionare a noilor încadraţi, pregătirea eficientă a viitoarelor cadre, prin aplicarea corectă a principiului instruirii prin muncă şi pentru muncă, retribuire diferenţiată just între posturi de muncă, sporirea eficienţei postului.

III.2.3. Descrierea postului

Practic, descrierea postului este o actualizare şi o specificizare a unei analize de post. (Poate exista o analiză generală pentru postul de inginer principal, dar pentru diferitele posturi de inginer principal din cadrul unei unităţi va exista cîte o descriere de post distinctă). Descrierea trebuie reactualizată anual, prioritară fiind descrierea posturilor T.E.S.A. deoarece criteriile de normare a muncii acestora nu sînt încă unanim acceptate (la analiza postului prioritară era analiza posturilor de muncitori). Orice descriere de post trebuie să permită înţelegerea conţinutului şi obiectivelor postului, definind şi clarificînd responsabilităţile, modul în care titularul realizează obiectivele respective.

Avantaje:

- permite conducerii unităţii să determine momentul redistribuirii responsabilităţilor, în scopul realizării unei încărcări cît mai echilibrate;
- clarifică responsabilităţile şi ordonează relaţiile dintre posturi şi dintre compartimente;
- permite titularului să înţeleagă implicaţiile

postului pe care este încadrat. Descrierea cuprinde în genere patru capitole: rolul şi obiectivele postului, responsabilităţi şi limite de autoritate ale titularului, relaţii, răspundere (a titularului faţă de şeful direct pentru îndeplinirea obiectivelor). Descrierea postului se cere a fi făcută de către şeful compartimentului, cu fiecare subordonat al său, după ce în prealabil acesta şi-a definitivat descrierea propriului său post cu şeful direct. Seful compartimentului alcătuieşte o listă cu activităţi principale (maximum 10) împreună cu subordonaţii şi aprobată de şeful direct. Aceste activităţi se detaliază în sarcini, în cadrul colectivului, apoi se trece la repartizarea lor pe fiecare subordonat (deci la elaborarea descrierii posturilor subordonaţilor). In toate aceste faze este indicat să se realizeze un permanent control, pentru a nu scăpa nimic din vedere. O descriere post este eficientă cînd este mereu actualizată, cînd este clar formulată, permiţînd înţelegerea exactă a sarcinilor respective. Trecerea la un program de implementare a descrierii postului, într-o întreprindere, presupune o informare amplă în aceste descrieri, de la director şi Comitetul oamenilor muncii în jos. Avantajele care decurg sînt multiple:

a) Face posibil controlul eficient al utilizării forţei de muncă;

b) Ajută titularul să se concentreze spre obiectivele principale;

c) Întăreşte disciplina în muncă;

d) Asigură îndrumarea titularului de şeful său direct spre responsabilităţile esenţiale ale postului;

e) Asigură politica de delegare a responsabilităţilor;

f) Reprezintă un element de referinţă pentru aprecierea potenţialului titularului;

g) Asigură înţelegerea titularului că participă, alături de ceilalţi, la realizarea obiectivelor unităţii şi deci la realizarea obiectivelor economiei naţionale.

Utilizarea descrierii postului este o obligaţie legală ce rezultă din Legea nr.1/1970 privind organizarea şi disciplina în unităţile socialiste de stat, Legea nr.12/1971 privind încadrarea şi promovarea în muncă a personalului din

unităţile socialiste de stat şi Legea retribuirii după cantitatea şi calitatea muncii (Legea nr.57/1974).

III.2.4. Evaluarea complexităţii postului

Este o tehnică prin care se determină nivelul diferitelor posturi dintr-o unitate sau dintr-un compartiment al unităţii. Cu alte cuvinte, se apreciază valoarea sarcinilor şi responsabilităţilor acestor posturi şi nu a titularilor lor. Obiectivul acestei tehnici este de a încadra postul, corect într-o scară de retribuţii deja existentă. In vederea evaluării complexităţii postului este necesară: determinarea posturilor ce urmează a fi evaluate cu aceleaşi criterii, stabilirea criteriilor de evaluare, alegerea sistemului de evaluare a complexităţii postului, stabilirea ponderii fiecărui criteriu de evaluare.

Ca metode de evaluare a complexităţii postului se pot utiliza: gradarea postului - cînd posturile sînt plasate unul în raport cu altul, pe baza unei decizii subiective, privind complexitatea lor. Lipsa unor criterii clare împiedică o evaluare corectă.

Metoda gradării prin puncte - presupune stabilirea în prealabil a unor criterii de comparaţie. Metoda constă în determinarea grupei din care face parte postul, observarea desfăşurării muncii şi determinarea criteriilor de evaluare, stabilirea numărului de puncte ce se poate acorda postului, pe baza unei scări de gradare a condiţiilor ce trebuie îndeplinite pentru acordarea unui punctaj, însumarea punctajului total alocat unui post, compararea cu punctajul altor posturi şi plasarea postului evaluat în poziţia corespunzătoare punctajului.

Evaluarea este realizată de cadre special instruite ale compartimentului personal.

III.2.5. Proiectarea şi reproiectarea postului

Prin proiectarea postului se înţelege specificarea conţinutului, metodelor şi relaţiilor postului în scopul satisfacerii cerinţelor tehnologice, organizatorice, sociale şi individuale ale unităţii unde se găseşte postul şi ale titularului postului. Postul se caracterizează prin: conţinut de

muncă (sarcini), conţinut metodic (modalităţi de realizare ale activităţilor specifice), conţinut organizatoric (poziţia ierarhică a postului), conţinut uman (comportament, motivaţia titularului). Proiectarea unui post nou trebuie să se refere la toate aceste aspecte ce-l caracterizează. Inainte de a se solicita un post nou este indicat să se analizeze o serie de criterii de care depinde rentabilitatea oricărei unităţi: criteriul de eficienţă, criteriul de spaţiu, criteriul de utilizare a echipamentului, criteriul mişcării materialelor, criteriul administrării ordonate, criteriul moral (de cooperare), criteriul beneficiului.

In proiectarea unor noi posturi trebuie să se ţină seama de o serie de recomandări: totalitatea sarcinilor unui post să aibă un nivel echivalent de complexitate, iar totalul timpilor necesari realizării sarcinilor trebuie să fie egal cu timpul de muncă normat.

Reproiectarea postului se practică în primul rînd în cazul creşterii competenţei titularului ce poate rezolva sarcini mai complexe. Modalităţi de reproiectare: Creşterea proporţiei de sarcini cu complexitate la nivelul postului, refacerea conţinutului posturilor grupînd sarcini cu complexitate asemănătoare, prin "lărgirea postului"(tehnică ce prevede acordarea dreptului ca lucrătorul să-şi fixeze un anumit ritm de muncă, de a se autocontrola, de a remedia singur defecţiunile utilajelor, de a-şi alege singur metoda de lucru şi organizarea muncii sale. Tehnica sporeşte responsabilitatea oamenilor şi se aplică în măsura gradului de perfecţionare a pregătirii lucrătorilor), prin "îmbogăţirea postului", sporindu-se autonomia postului, prin includerea în conţinutul său şi a responsabilităţii şi a controlului şi perfecţionării modului de realizare a sarcinilor. Ultimele două tehnici presupun adeziunea titularului la sporirea sarcinilor sale.

III.3. PLANIFICAREA FORȚEI DE MUNCA

III.3.1. Importanță. Definire

Previziunea și planificarea forței de muncă au obținut în etapa actuală de dezvoltare economică și socială o importanță deosebită. Documentele adoptate la Congresul al XI-lea al P.C.R. prevăd creșteri deosebite a forței de muncă active și de plasare a acesteia spre industrie și alte activități neagricole. Totodată, precizîndu-se direcțiile esențiale în asigurarea conducerii științifice a societății, documentele subliniază implicit rolul planificării forței de muncă, pentru: repartizarea judicioasă a forței de muncă în toate sectoarele, reducerea treptată a personalului administrativ-funcționăresc, repartizarea corespunzătoare a cadrelor, precizarea răspunderilor pe toate treptele organizatorice.

Planificarea corectă a forței de muncă, la nivelul unității, pe termen scurt sau lung furnizează date pentru elaborarea planificării forței de muncă pe termen lung la nivelul întregii noastre societăți. Prin această planificare, unitatea socialistă își asigură numărul necesar de lucrători, calificați corespunzător, pentru posturile respective, la momentul potrivit. Pentru a fi eficientă, planificarea forței de muncă trebuie să se refere atît asupra oamenilor cît și asupra condițiilor de muncă, a posturilor și a interdependenței lor.

Planificarea forței de muncă (la nivel de unitate, teritorial sau național) este o metodă de analiză sistematică a viitorului și în scopul reducerii deciziilor neeficiente în ansamblul activității social-economice. La nivelul unității, ea analizează forța de muncă actuală, perspectiva ei, cerințele de viitor ale unității, politica de recrutare și dezvoltare a forței de muncă existente. La nivelul teritorial și național, ea se referă la tendințele de creștere demografică, la modul actual și de perspectivă a pregătirii și utilizării forței de muncă, în așa fel încît să se asigure o folosire rațională a acesteia potrivit intereselor societății.

In cadrul unității nu poate exista o planificare corectă a forței de muncă decît în măsura elaborării unei strategii de realizare a obiectivelor ei. In acest sens, ea se referă

la un termen lung.

In cazul termenului scurt problema planificării se dimplifică, fapt ce determină uneori conducerile unităţilor să neglijeze planificarea pe termen lung. Acesta este un procedeu greşit întrucît, în fond, planul pe termen scurt trebuie să fie o detaliere şi precizare a planului pe termen lung, altfel nu este eficient.

III.3.2. Planul forţei de muncă şi planul unităţii

Este necesară integrarea planificării forţei de muncă în planul general al unităţii. De aici, un dublu rol al planificării: interpretează previziunile în termeni de cerinţe de forţe de muncă şi indică eventualele constrîngeri din domeniul forţei de muncă ce limitează dezvoltarea unităţii. Permiţînd conducerii unităţii să descopere, din stadiul incipient, aspectele critice ale utilizării forţei de muncă, planificarea mai prezintă următoarele avantaje: elaborarea în perspectivă a unei politici prevăzătoare de recrutare, elaborarea unor planuri realiste de pregătire şi perfecţionare a pregătirii forţei de muncă, în funcţie de cerinţele dezvoltării viitoare a unităţii, stabilirea criteriilor de selecţionare a forţei de muncă suplimentare, crează posibilitatea planificării ştiinţifice a promovărilor, evită aprecierile eronate în privinţa cheltuielilor, legate de utilizarea forţei de muncă, în proiectele viitoare ale unităţii, precizarea nivelului acţiunilor cu caracter social (locuinţe, baze sportive, case de cultură, etc.).

De modul corect în care a fost realizată planificarea forţei de muncă, la nivelul unităţii, depinde realizarea planului forţei de muncă la nivelul teritorial sau naţional (amplasare de noi unităţi, fonduri suplimentare necesare recalificării, condiţii de migrare parţială a populaţiei dintr-o zonă în alta etc.).

III.3.3. Modalităţi de abordare a planificării forţei de muncă

Este necesar ca planificarea să se realizeze iniţial pe termen lung, apoi prin detaliere să se defalce şi planul pe termen scurt.

Cerinţe: integrarea planificării forţei de muncă cu

celelalte activităţi ale conducerii unităţii, evidenţa riguroasă a personalului existent. De asemenea, este necesar ca fiecare cadru de conducere să cunoască implicaţiile forţei de muncă în deciziile pe care le ia. In acelaşi timp organul de conducere colectivă al unităţii trebuie să asigure ca această activitate să fie perfect integrată cu celelalte activităţi de planificare pe termen lung şi de elaborare a strategiilor.

Abordarea activităţii de planificare a forţei de muncă presupune:

a) Identificarea domeniilor critice în diversitatea profesiunilor ce stau în primă atenţie. Previziuni în special pentru categoria personalului tehnic-economic de specialitate.

b) Determinarea obiectivului specific al planului ce se elaborează. Planul se realizează întîi pe compartimente, apoi prin centralizare se definitivează pe unitate.

c) Stabilirea detalierii necesare în previziunea forţei de muncă, a diferenţierilor profesionale.

d) Stabilirea perioadei de timp pentru care se fac previziunile de forţă de muncă. Experienţa arată că perioada de 5 ani permite estimări corecte (uneori însă este insuficientă pentru problema pregătirii şi promovării).

Cunoaşterea resurselor umane (necesară în planificare)se realizează prin: analiz· pe compartimente, pe tipuri de profesiuni, pe nivele de competenţă. Aceste analize trebuie completate cu un inventar al competenţelor actuale (calificări, experienţe), pentru a putea fi comparat cu lista nivelelor de competenţă necesare a fi realizate în viitor.

O problemă importantă o constituie analiza vîrstei medii a personalului (ritmul nostru de dezvoltare face ca unele unităţi noi să nu se încadreze în curba normală a vîrstei). De asemenea, pentru planul de promovare este necesară coroborarea repartizării personalului pe sexe (chiar şi pe compartimente) cu repartizarea după vîrstă, fapt ce influenţează pozitiv şi planul de pregătire în vederea promovării.

Analiza problemei fluctuaţiei personalului este necesară pentru planul forţei de muncă. Ea trebuie făcută pe compartimente, pe o perioadă de timp de 5-lo ani din trecut

(în special pentru fluctuaţia datorată unui climat de muncă necorespunzător). Cunoaşterea modificărilor condiţiilor de muncă în viitor (extinderea automatizării, modernizarea proceselor tehnologice, reducerea săptămînii de lucru) este importantă pentru implicaţiile pe care le are asupra recrutării, pregătirii şi perfecţionării cadrelor.

Dispunînd de informaţiile rezultate din aceste analize se compară cerinţele cu disponibilităţile. In acest moment de elaborare al planului forţei de muncă trebuie să se asigure un echilibru între forţa de muncă necesară şi cea disponibilă (cantitativ şi calitativ), identificarea momentelor critice în perspectivă, precizarea modalităţilor eficiente de asigurare a forţei de muncă şi precizarea modalităţilor de utilizare eficientă a ei.

III.3.4. Modalităţi de analiză în vederea elaborării planului forţei de muncă.

Prezentăm una din variantele posibile:

Etapa I - Necesarul de forţă de muncă

Faza 1 - Stabilirea perioadei din plan.

Faza 2 - Determinarea sortimentului de produse sau servicii.

Faza 3 - Calculul forţei de muncă necesară realizării şi desfacerii produselor.

Faza 4 - Consultarea celor implicaţi în planificarea forţei de muncă

Etapa II - Situaţia actuală a forţei de muncă

Faza 5 - Cuantificarea forţei de muncă utilizată obişnuit.

Faza 6 - Cercetarea utilizării actuale a forţei de muncă.

Etapa III - Asigurarea necesarului de forţă de muncă din interiorul unităţii.

Faza 7 - Stabilirea proporţiei de forţă de muncă ce poate fi utilizată în viitor.

Etapa IV - Posibilităţi viitoare de utilizare a forţei de muncă.

Scanned with OKEN Scanner

Faza 8 - Analiza cantitativă şi calitativă a forţei de muncă din exterior.

Etapa V - Planificarea forţei de muncă

Faza 9 - Necesar de forţă de muncă.

Faza 10- Modalităţi de asigurare cu forţă de muncă.

Faza 11- Analiza proiectului de plan cu factorii interesaţi.

Etapa VI - Revizuirea planului forţelor de muncă

Faza 12 - Actualizarea permanentă a planului forţelor de muncă.

III.3.5. Componentele planului forţei de muncă

Planul de recrutare - elaborat diferenţiat: pe termen scurt pentru necalificaţi, pe termen mediu (2-3 ani) pentru personalul calificat şi tehnic, pe termen lung (5-10 ani) pentru cadrele de specialitate şi de conducere şi orientativ pe termen lung pentru restul personalului. Posturile cuprinse în plan trebuie analizate (necesitate, caracteristici, criterii de selecţionare, durata de pregătire, sursa de recrutare).

Planul de pregătire şi perfecţionare a pregătirii - realizat în ideea dezvoltării competenţei personalului. Pentru instruirea la locul de muncă responsabilitatea revine şefului de compartiment.

Planul de promovare - pentru a asigura continuitatea activităţii posturilor la nivelul de performanţă necesar. In elaborarea lui se ţine seama de perfecţionările organizaţionale şi de inventarul actualizat al cadrelor de conducere şi al celor promovabile. Promovabil este considerat lucrătorul ce dovedeşte o competenţă potenţială şi poate asigura realizarea obiectivelor unui post superior, în mod eficient. Planul de promovare trebuie elaborat ca o sinteză a planurilor individuale ce analizează potenţialul promovabililor. Aceasta înseamnă că oamenii trebuie apreciaţi nu după vorbe, ci după rezultatele muncii lor.

III.3.6. Planificarea forţei de muncă pentru o nouă unitate

Problemele forţei de muncă trebuie analizate pe eta-

pe din faza de proiectare, ţinîndu-se seama de cîteva recomandări: analizarea posibilităţilor de recrutare din faza studiului tehnico-economic de justificare a noii investiţii; în faza de proiectare să fie elaborată structura organizatorică a unităţii, iar cadrele ei de conducere să fie selecţionate şi pregătite. Acestea să-şi formeze restul "echipei" de conducere încă din perioada de şantier şi comenzi de utilaje. In perioada de montaj să fie recrutate şi selecţionate cadrele de execuţie la întreţinere pentru a fi formate simultan cu lucrările de montaj, iar cadrele de execuţie din producţie să fie recrutate la intrarea în probe tehnologice, pentru ca şi ele să se formeze cu acest prilej. Se poate concepe un grafic, privind formarea personalului unui nou obiectiv. Se pot prevedea trei genuri de acţiuni de formare: formare generală (cunoaşterea unităţii în ansamblu), formare pe domenii de activitate, specializare pe post.

III.3.7. Precizarea responsabilităţilor în planificarea forţei de muncă.

In totalitatea ei responsabilitatea revine organului de conducere colectivă al unităţii care deleagă responsabilitatea analizării problemei unei comisii. Realizarea, utilizarea şi actualizarea planului revine conducerii unităţii. Defalcarea planului pe compartimente implică în realizarea ei şi pe şefii acestora.

Compartimentul de personal e responsabil pentru: asigurarea evidenţei la zi a statisticilor forţei de muncă, realizarea recrutării, coordonarea planului de pregătire şi perfecţionarea pregătirii, actualizarea planului de promovare. Toate cadrele de conducere răspund de realizarea planului de perfecţionare a pregătirii.

In cazul unei noi unităţi, pînă la atingerea parametrilor proiectaţi, responsabilitatea revine forului tutelar.

Scanned with OKEN Scanner

III.4. RECRUTAREA PERSONALULUI

III.4.1. Necesitate

Procesul creşterii economice şi dezvoltării sociale a ţării oferă posibilitatea ca, an de an, în mod planificat să se creeze noi locuri de muncă în toate sectoarele de activitate.

Asigurarea cu cadre calificate a celor 2700 noi capacităţi de producţie ce vor fi date în funcţiune în cincinalul 1976-1980 şi dezvoltarea unităţilor existente constituie una din măsurile hotărîtoare în obţinerea unui maxim de eficienţă încă din prima etapă a intrării în funcţiune a noilor obiective economice. Indeplinirea în condiţii optime a sarcinilor ce decurg din vastul program de dezvoltare economico-socială a ţării noastre reclamă asigurarea din timp, cu cadre competente, de înaltă calificare a tuturor unităţilor economice, precum şi necesitatea unei exigenţe sporite în activitatea de recrutare şi selecţie profesională a personalului.

Recrutarea personalului este o activitate importantă, complexă şi continuă, care are o influenţă deosebită asupra bunei desfăşurări a procesului de producţie şi, legat de aceasta, a creşterii eficienţei unei unităţi economice.

Este cunoscut faptul că numărul şi structura personalului unor unităţi economice sînt întotdeauna variabile, în funcţie de:

a) dezvoltarea unităţilor existente şi apariţia unor noi activităţi: volum sporit de producţie prin creşterea numărului de schimburi, diversificarea producţiei, dezvoltarea unor secţii;

b) pierderile de personal datorită unor plecări: pensionări, desfaceri de contract de muncă pentru indisciplină, satisfacerea stagiului militar, decedaţi, demisionaţi etc;

c) schimbări datorate mobilităţii forţei de muncă din unitatea respectivă: mutări, promovări, reducerea unor activităţi etc.

Pentru a putea face faţă acestor schimbări conducerea unei unităţi economice trebuie să ţină seama de ele şi să organizeze o activitate permanentă de cunoaştere şi asigurare

Scanned with OKEN Scanner

a surselor de forţă de muncă necesare pentru a-şi completa, în timp util, locurile de muncă vacante.

III.4.2. Cerinţe principale

a) Politica de recrutare

Activitatea de recrutare a personalului, ca o parte componentă a conducerii personalului impune cu prioritate existenţa unei politici de recrutare, prin care să se precizeze intenţiile şi obiectivele conducerii unităţii respective, elaborată în concordanţă deplină cu politica de cadre a partidului şi a statului nostru.

Aceasta presupune folosirea cu prioritate a resurselor umane existente în cadrul unităţii respective - printr-o utilizare judicioasă şi responsabilă a acestora - şi de-abia apoi să se apeleze la sursele de forţă de muncă din exteriorul unităţii.

De asemenea, se impune organizarea distinctă a procesului de recrutare în cadrul unui singur compartiment - cel de personal - cu atribuirea şi delegarea întregii responsabilităţi şi autorităţi şi care să aibă competenţa şi capacitatea necesară desfăşurării unei recrutări eficiente.

Politica de recrutare urmăreşte asigurarea încă dinaintea apariţiei lipsurilor previzibile în efectivele folosite şi o planificare a promovărilor care să pregătească transferările (mutările) între secţii pentru a asigura la momentul potrivit cadrele necesare pentru ocuparea posturilor vacante.

b) Cerinţele unei recrutări eficiente:

- descrierea precisă a sarcinilor de muncă, concretizată în analiza şi descrierea postului;
- propaganda eficientă a locurilor de muncă ce urmează a deveni vacante;
- cunoaşterea surselor de forţă de muncă;
- cunoaşterea numărului şi calităţii candidaţilor;
- evitarea intervalului de timp în recrutare şi încadrare.

In figura 3 prezentăm o schemă a recrutării.

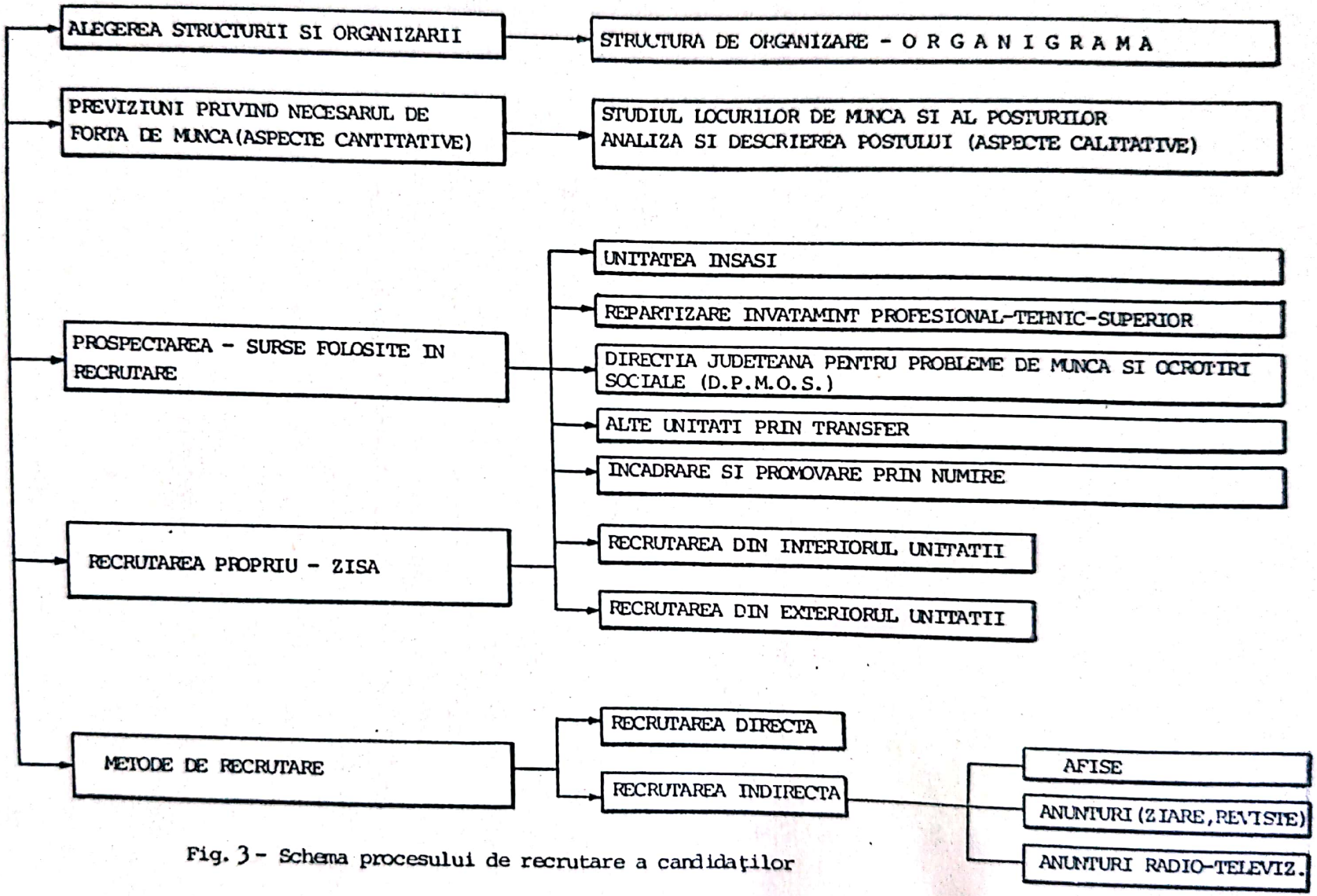

Fig. 3 - Schema procesului de recrutare a candidaţilor

Scanned with OKEN Scanner

III.4.3. Acţiuni preliminare elaborării unui plan de recrutare

a) Previziunile privind necesarul de forţă de muncă. Aspecte cantitative.

O planificare eficientă a forţei de muncă impune o evaluare a forţei de muncă pregătite, existente şi a celei necesare în viitor. Pentru obţinerea unei recrutări eficiente este necesară o previziune ştiinţific realizată a necesarului de forţă de muncă, deoarece cerinţele viitoare pentru ocuparea unor posturi vacante trebuie determinate din timp pentru elaborarea planului care să asigure ocuparea lor.

b) Studiul locurilor de muncă şi al posturilor. Aspecte calitative.

Compartimentul personal trebuie să primească pe linie ierarhică precizări privind cerinţele ce trebuie îndeplinite de personalul recrutat (în funcţie de descrierile detaliate ale posturilor de muncă). Recrutarea ia în considerare numeroase cerinţe dintre care următoarele sînt mai importante:

1) Cerinţe privind organizarea:

- Structura organizatorică echilibrată să fie realizată sistematic şi sub formă de organigramă (compartimente, posturi şi legături între compartimente, între posturi);

- Regulamentul de organizare şi funcţionare să cuprindă descrierea atribuţiilor şi responsabilităţilor fiecărui compartiment, rolul şi relaţiile acestuia;

- Realizarea "descrierii postului de muncă" să cuprindă scopul, obiectivul, sarcinile specifice postului fiind un rezultat al analizei postului.

2) Cerinţe privind informarea:

Cadrele de conducere şi de execuţie trebuie să-şi cunoască cerinţele posturilor lor pe baza analizei şi descrierii postului. Titularii de post să cunoască rolul fiecărui compartiment şi obiectivele posturilor de muncă.

3) Cerinţe privind folosirea mai bună a cadrelor existente: Pe baza organigramei şi a descrierii posturilor de muncă se urmăreşte ca toate compartimentele să nu mai soli-

Scanned with OKEN Scanner

cite personal suplimentar. Descrierea cît mai precisă a fiecărui post constituie o condiţie de bază pentru folosirea judicioasă a personalului, pentru sporirea eficienţei muncii cadrelor de conducere şi de execuţie.

III.4.4. Elaborarea planului şi programelor de recrutare

In vederea elaborării planului şi programelor de recrutare sînt necesare informaţii cu privire la efectivul scriptic de activităţi şi categorii de personal, pe meserii şi categorii de calificare, evidenţa plecărilor (datorate pensionărilor, mutărilor, promovărilor etc.). Este important de asemenea, să se analizeze (prin date statistice pe cîţiva ani) motivele plecărilor. O altă serie de informaţii se referă la cadrele potenţiale care vor fi promovate şi la cele cu performanţe scăzute. Informaţiile trebuie completate cu previziuni care ţin seama de mobilitatea personalului, de planul de pregătire şi promovare a acestuia. Pe baza previziunilor se determină numărul de cadre necesare din fiecare categorie de personal şi pentru fiecare compartiment al unităţii.

In cazul unei unităţi noi - planul de recrutare se corelează cu termenele de punere în funcţie a noilor capacităţi şi ţine seama de următoarele elemente: indicatorii planului de stat, normativul de personal aprobat de minister, prevederile de personal (Decretu` 162/1973, cele stabilite în S.T.E. de proiectant), planul de muncă şi retribuţii dat de forul tutelar, dispoziţia de încadrare dată de conducere ministerului care aprobă încadrarea personalului înainte de punerea în funcţie a noilor capacităţi.

Pe baza cunoaşterii necesarului, a planului de recrutare corelat cu sursele de forţă de muncă, compartimentul personal alcătuieşte programe de recrutare-încadrare. In cazul recrutării pentru şcolarizare se vor corela termenele de recrutare cu termenele de începere a fazelor premergătoare intrării în funcţie a noii unităţi (montaj, probe mecanice, tehnologice).

In cazul unei unităţi existente - fiecare compartiment comunică din timp necesarul de personal suplimentar, completînd un formular tip. Compartimentul personal centralizează

aceste cereri, ţinînd seama de caracteristicile personalului, ;cările personalului existent, prevederile de necesar.

Urmează elaborarea programului de recrutare.

III.4.5. Prospectarea sau căutarea de candidaţi. Surse şi modalităţi

Prospectarea premerge recrutării şi utilizînd mijloace de informare se desfăşoară în interiorul şi exteriorul unităţii. Pentru exterior se folosesc şi mijloace publicitare. Recrutarea din interiorul unităţii. Sursa pentru acest gen de recrutare provine din resursele umane existente. Compartimentul personal trebuie să realizeze, în acest scop, o cunoaştere a potenţialului personalului existent, apt pentru promovare sau transferare.

Avantaje: Cunoaşterea specificului producţiei, asigurarea continuităţii în muncă, stimularea lucrătorilor meritoşi în vederea perfecţionării şi promovării, crearea unui climat psihosocial favorabil muncii.

Recrutarea din exteriorul unităţii. In special acest gen de recrutare este folosit pentru ocuparea posturilor noi create, ce necesită o pregătire superioară de specialitate din partea titularilor.

Surse de recrutare. Pentru ocuparea posturilor vacante este necesară cunoaşterea tuturor surselor de recrutare: unitatea însăşi, şcolile profesionale ale întreprinderii, şcoala de maiştri, şcoala de specializare postliceală, institutele de învăţămînt superior, direcţiile judeţene pentru muncă şi ocrotiri sociale, posibilităţile de transfer din centrală sau minister, posibilităţile de încadrare şi promovare pe posturi de conducere, prin numire de către organul ierarhic superior al unităţii la care a devenit postul vacant, conform legii privind încadrarea şi promovarea personalului, posibilităţile de angajări directe prin concursuri.

Metode de recrutare

- Recrutare directă - se referă la contactul fără intermediari, oral sau scris cu sursele de recrutare;
- Recrutarea indirectă - se realizează cu ajutorul

publicității (presă, radio și televiziune etc.).

Textul anunțului, redactat clar trebuie să informeze despre specificul unității, modul de adresare, munca pe care o solicită, exigențele locului de muncă, condițiile de muncă, indicații privind condițiile materiale, documentele necesare.

III.5. ORIENTAREA PROFESIONALA SI SELECTIA PROFESIONALA

III.5.1. Importanța social-economică

In contextul general de realizare a sarcinilor majore, cuprinse în Programul partidului și trasate de Congresul al XI-lea, se conturează probleme complexe ale forței de muncă ce trebuie rezolvate cu toată exigența: pregătirea școlară și calificarea profesională a forței de muncă, a cadrelor de specialiști, orientarea lor către domeniile de bază ale economiei, în concordanță cu posibilitățile și aspirațiile lor, selecționarea și repartizarea judicioasă pe anumite posturi de muncă a oamenilor, în așa fel încît ei să se poată integra rapid în producție, să aibă randament și stabilitate în activitate, să se poată perfecționa profesional în continuare. O contribuție importantă la rezolvarea corespunzătoare a acestor probleme ale forței de muncă o au și activitățile de orientare și selecție profesională.

Prin orientare profesională se înțelege o activitate cu caracter social care are drept scop să îndrume pe indivizi în alegerea unei profesiuni pe care ei să fie capabili să o exercite în bune condițiuni, cu maximum de satisfacții, asigurînd în același timp realizarea necesităților profesionale ale societății, o justă repartizare a forței de muncă.[1)]

Orientarea profesională ajută deci pe fiecare tînăr sau adult ca pe baza unei îndrumări competente și printr-o îmbinare adecvată a aptitudinilor și aspirațiilor sale cu interesele sociale să aleagă acea profesiune care să-i dezvolte în mod armonios personalitatea și să-i permită dezvoltarea deplină a tuturor capacităților sale, să-i înlesnească obținerea unui randament sporit în muncă.

1) Botez, C.; Mamali, M., Pufan, P. Selecția și orientarea profesională. București, Centrul de documentare și publicații al Ministerului Muncii, 1971, p.112

Realizată la nivelul unităţilor socialiste, selecţia profesională alege cele mai bune elemente calificate, dintr-un număr mai mare al celor care doresc să practice o anumită profesiune şi îndrumă restul candidaţilor spre sectoarele de m[illegible] pentru care aceştia prezintă aptitudini. In studiul "Cercetări pentru o metodologie în selecţia profesională", publicat în "Psihologia colectivelor de muncă" - Editura Academiei 1973, psihologul C.Zahirnic precizează faptul că astăzi se concepe selecţia profesională ca orientare profesională (în sensul modern de definire a acesteia) la nivel de întreprindere, o investigaţie psihosocială cu privire la personalitatea individului şi un sistem de educaţie pe termen lung în sprijinul adaptării şi integrării profesionale conştiente a omului. Cu alte cuvinte, în locul unei repartizări pripite şi definitive la un loc de muncă, o succesiune de examinări, în sprijinul celei mai bune alegeri pentru individ şi pentru societate. Astfel, pregătirea şi valorificarea deplină a forţei de muncă pe planul economiei naţionale este direct influenţată de modul ştiinţific în care se realizează orientarea şi selecţia profesională.

Dinamica profesiunilor şi implicaţiile ei. Aplicaţiile numeroase ale ştiinţei şi tehnicii în economie au influenţat structura diferitelor profesiuni, acestea suferind schimbări rapide şi profunde. Unele profesiuni "clasice" dispar, fiind depăşite de progresul tehnic şi apar mereu profesiuni noi: mecanici la locomotivele electrice şi diesel, mecanici la combinele miniere, muncitori de întreţinere la instalaţiile automatizate, programatori şi analişti, operatori la perforarea cartelelor, specialişti în informatică etc. Aceste modificări ale profesiunilor crează o anumită dinamică în evoluţia lor, dinamică reflectată atît în schimbările de structură cît şi în diversificarea acestora, determinîndu-se o intensă mobilitate profesională şi o mişcare a forţei de muncă. Acest fapt influenţează direct activitatea de orientare şi selecţie profesională.

Mişcarea forţei de muncă se poate produce (ca urmare a progresului tehnic), fie în interiorul aceleiaşi unităţi de la o secţie la alta, fie între unităţile din cadrul aceleiaşi

Scanned with OKEN Scanner

ramuri economice, între diferite ramuri ale economiei etc.

Mobilitatea profesională cunoaşte, de asemenea, un ritm ascendent, oamenii trebuind să ţină pasul cu tehnica nouă, să se perfecţioneze pentru a putea să-şi profeseze meseria în condiţiile progresului rapid al tehnicii, sau să se adapteze prin calificări şi recalificări în timpul cel mai scurt şi în condiţii optime, noilor profesiuni care apar, ţinînd seama că este posibil ca aceeaşi persoană să-şi schimbe profesiunea sau specialitatea din cadrul profesiunii, de mai multe ori, în decursul vieţii active.

Informarea asupra profesiunilor este considerată ca o componentă necesară şi prealabilă a orientării profesionale, afirmîndu-se în prezent preocupări pentru perfecţionarea acestei activităţi, prin folosirea calculatoarelor, în măsură să uşureze sarcina de a colecta un volum imens şi complex de informaţii profesionale, de a clasifica, analiza, difuza rapid informaţiile necesare către orientatorii profesionali şi subiecţii de orientat.

In condiţiile mobilităţii profesionale, orientarea şi selecţia ajută atît economia naţională să-şi completeze noile locuri de muncă cu persoanele potrivite, cît şi persoanele respective să găsească în noile locuri de muncă satisfacţii, posibilităţi de promovare şi împlinire a personalităţii lor. Orientarea profesională devine astfel tot mai mult elementul important al unei politici active a forţei de muncă, care trebuie să urmărească trei obiective de bază: dezvoltarea economică, utilizarea raţională a resurselor umane şi deplina ocupare a acestora. (Al şaptelea Seminar Internaţional de orientare profesională: "Orientarea profesională, parte integrantă a politicii forţei de muncă", Belgrad, 7-12 septembrie 1970).

Dinamica profesiunilor din ţara noastră este determinată de dezvoltarea economiei, realizată pe coordonatele prevăzute în documentele Congreselor al X-lea şi al XI-lea ale P.C.R. şi planurile de dezvoltare economico-socială pe perioada 1971-1975 şi 1976-1980, în conformitate cu Programul P.C.R. de făurire a societăţii socialiste multilateral dezvoltate şi înaintare a României spre comunism. Pe această bază se dezvol-

tă o gamă largă de profesiuni legată de ramurile industriei moderne, în special din construcţiile de maşini, din industria electrotehnică şi electronică, mecanică fină, producţia de nave etc. Vor cunoaşte o largă solicitare profesiunile din metalurgie, din industria petrochimică a firelor şi fibrelor sintetice, din agricultura mecanizată. Au apărut noi profesiuni în siderurgie (operatori la pupitrul de comandă), în industria aluminiului, în industria automobilelor, în electronică, în industria chimică. Desigur, nu trebuie neglijate nici acele meserii în care la diferite nivele de calificare, se resimte o lipsă a forţei de muncă: industria minieră, industria construcţiilor etc.

Statisticile ţărilor industriale din Europa evidenţiază o dezvoltare progresivă a orientării profesionale, a reţelei organismelor specializate şi a volumului activităţii. La Seminarul interregional O.N.U., ţinut la Moscova în anul 1970 cu tema: "Aspectele demografice ale forţei de muncă", experţii din ţările industrializate au calificat ca rentabile investiţiile făcute în domeniul orientării profesionale, efectele lor resimţindu-se nu numai în creşterea productivităţii muncii ci şi în menţinerea unei vitalităţi prelungite a forţei de muncă (prin reducerea îmbolnăvirilor, accidentelor de muncă, fluctuaţiei etc.).

In prezent, în ţara noastră în cadrul Ministerului Transportului funcţionează 22 de laboratoare de psihologie, dintre care 8 la Direcţiile regionale C.F.R. cu o tradiţie de aproape 36 de ani. Ele au sarcina de a selecţiona candidaţii pentru profesiile legate de siguranţa circulaţiei, reorientează spre alte profesii pe cei deveniţi necorespunzători. Aceleaşi sarcini au şi laboratoarele de psihologie pentru transport auto şi aviaţie. In ultimii ani, unele combinate şi uzine au înfiinţat laboratoare proprii de psihologie aplicată. Asemenea laboratoare funcţionează la Combinatul siderurgic Reşiţa, Combinatul siderurgic Galaţi, Combinatul chimic Făgăraş, Uzinele textile Arad, Combinatul petrochimic Ploieşti, Rafinăria Brazi, I.P.R.S. - Băneasa Bucureşti etc. In ansamblul economiei, activează psihologi industriali în peste 70 de unităţi. Ministerul Muncii a colaborat cu diverse instituţii (Ministerul Educaţiei

Scanned with OKEN Scanner

şi Invăţămîntului, Ministerul Industriei Uşoare, Ministerul Transporturilor, Centrul de cercetări pentru problemele tineretului, Institutul de psihologie, Institutul de ştiinţe pedagogice) la organizarea de simpozioane consacrate orientării şi selecţiei profesionale. In cadrul Institutului de protecţia muncii, sub directa îndrumare a Ministerului Muncii a fost organizat un laborator de cercetare în domeniul orientării profesionale care colaborează în această problemă cu celelalte laboratoare de psihologie din ţară.

De asemenea, cercetări fructuoase de psihologia muncii referitoare la orientarea şi selecţia profesională se desfăşoară şi în cadrul Institutului de psihologie al Academiei de Stiinţe Sociale şi Politice, Institutului de expertiză şi recuperare a capacităţii de muncă al Ministerului Sănătăţii, precum şi în alte organisme de specialitate.

III.5.2. Orientarea profesională

Aşa cum rezultă şi din unele documente de partid, problema orientării profesionale trebuie privită în ansamblul preocupărilor de formare a oamenilor pentru producţia socialistă, ca o componentă importantă a unui proces complex, unitar şi continuu care este educaţia profesională, educaţie care are drept scop crearea specialiştilor apţi să realizeze la cel mai înalt nivel sarcinile profesionale respective. Educaţia profesională se realizează printr-o serie de procese importante: pregătirea şi orientarea şcolară, orientarea profesională, selecţia profesională, integrarea în producţie şi perfecţionarea profesională permanentă.

Educţia profesională este considerată ca un proces care începe în şcoală şi este apoi continuat în producţie. Dacă continuitatea acestui proces este întreruptă din diferite cauze, integrarea armonioasă în colectivul de muncă a celor vizaţi şi randamentul lor va fi deficitar.

Tinînd seama de aceste condiţii, orientarea şcolară şi profesională, urmărind ajustarea cît mai perfectă între şcoală sau profesiune şi tînăr va studia caracteristicile şcolilor şi profesiunilor, pe de o parte, şi ale copiilor, pe de altă parte. In cadrul şcolilor, acţiunea desfăşurată

de profesori, diriginţi, psihologi şcolari cu scopul de a îndruma pe elevi către anumite şcoli de profil, în vederea alegerii unui domeniu profesional, în care aceştia au aptitudini, reprezintă orientarea scolară. La acest nivel, orientarea şcolară se identifică cu orientarea profesională, asigurîndu-se tinerilor la absolvire o îndrumare corespunzătoare. Astfel concepută acţiunea de orientare reprezintă caracteristicile unui proces desfăşurat în timp. Orientarea spre anumite tipuri de şcoli înseamnă primul pas spre profesiune, iar o bună orientare profesională are la bază o bună orientare şcolară. Orientarea profesională, spre deosebire de cea şcolară, are un caracter mai complex. Ea reprezintă o activitate de repartiţie a energiei umane spre diferite sectoare de muncă, tinzînd ca, prin realizarea obiectivelor colectivităţii, să fie satisfăcută şi necesitatea de valorificare a persoanei. In cadrul unei planificări economico-sociale complexe, specifice socialismului, bazele orientării profesionale îşi au izvorul în procesul de organizare şcolară, în politica şcolară. Este şi motivul pentru care conducere partidului şi statului nostru a organizat şi îndrumat învăţămîntul cît mai aproape de necesităţile social-economice, de producţie. Orientarea profesională bine realizată trebuie urmată de o pregătire profesională adecvată, de o continuă perfecţionare în muncă, pentru ca ansamblul de procese care alcătuiesc educaţia profesională a lucrătorilor să-i înarmeze pe aceştia cu elemente necesare obţinerii unui înalt randament în activitatea lor productivă. Iată deci că orientarea profesională nu poate fi privită ca ceva izolat, ci ca un moment al unui proces unitar, la capătul căruia se găsesc posibilităţile creşterii productivităţii muncii.

Activitatea de orientare cuprinde următoarele elemente:[2] cunoaşterea subiectului, a aptitudinilor sale; cunoaşterea conţinutului diferitelor profesiuni; cunoaşterea necesarului de forţă de muncă în diferite domenii de activi-

2) Botez, C., Mamali, M., Pufan, P., Selecţia şi orientarea profesională. Bucureşti, Centrul de Documentare şi Publicaţii al Ministerului Muncii, 1971, p.112

tate productivă cu scopul îndrumării oamenilor către sectoarele care au nevoie de lucrători.

Pentru cunoaşterea aptitudinilor, un rol important revine, în cadrul acţiunii de orientare profesională, examenului psihologic. De asemenea, orientarea profesională presupune şi investigarea solicitărilor specifice fiecărei profesiuni. Acţiunea de studiere amănunţită a activităţii profesionale din punct de vedere psihologic şi cu metode speciale se numeşte analiza psihologică a muncii. O asemenea analiză identifică rolul funcţiilor fizice şi psihice ale omului în cadrul muncii, determinîndu-i în acelaşi mod solicitările specifice profesiunii alese.

In acţiunea de orientare profesională distingem următoarele etape mai importante: analiza psihologică a muncii şi elaborarea monografiilor profesionale; stabilirea criteriilor de succes profesional; stabilirea probelor pentru examenul psihologic în funcţie de caracteristicile profesiunii şi de criteriile de succes profesional; coroborarea rezultatelor obţinute prin probele de laborator cu informaţiile culese din convorbirea cu subiectul, cu cele obţinute din analiza datelor biografice, din analiza produselor activităţii, precum şi din convorbirile cu părinţii, profesorii, maiştrii.

Prima etapă în activitatea de orientare profesională este elaborarea monografiilor profesionale cu ajutorul analizei psihologice a muncii. Elaborarea unei monografii profesionale trebuie să fie rezultatul unei activităţi de cercetare ştiinţifică, efectuată de către specialişti din domenii diferite: psihologi, ingineri, medici, sociologi, cunoscători ai problemelor de organizare a muncii, statisticieni. Primul pas în elaborarea unei monografii îl constituie documentarea cu ajutorul publicaţiilor de specialitate, al legilor şi decretelor, al instrucţiunilor în legătură cu organizarea muncii în cadrul profesiunii respective, nomenclatorul profesiunilor etc. Documentarea stabileşte: denumirea profesiei, istoricul profesiei şi sensul ei actual, dezvoltarea, importanţa, locul pe care îl ocupă în economia naţională, raportul cu alte profesii, condiţii de încadrare în producţie, posibilităţi de calificare la locul de muncă.

Scanned with OKEN Scanner

Un alt moment în elaborarea monografiei îl constituie analiza conţinutului activităţii respective, stabilindu-se definiţia profesiei, obiectul profesiunii, operaţiile principale, maşinile şi uneltele cu care se lucrează, condiţii de muncă, eficienţa măsurilor de protecţia muncii etc.

In final, se efectuează analiza relaţiei om-proces de muncă, în scopul stabilirii caracteristicilor dominante ale profesiei: felul activităţii (fizică sau intelectuală), gradul solicitării (sub aspect fizic şi psihic), gradul de automatizare al operaţiilor, periculozitatea muncii, situaţii neprevăzute în muncă, iniţiativele personale. In acest mod se stabilesc cerinţele fizice şi psihice solicitate lucrătorului de conţinutul activităţii. Astfel, prezenţa sau absenţa unor însuşiri fizice şi psihice la o anumită persoană pot constitui indicaţii sau contraindicaţii pentru activitatea respectivă, pot fi definite criterii pentru asigurarea succesului profesional.

In cadrul orientării profesionale examenul medical are un rol important, el identificînd afecţiunile ce pot constitui contraindicaţii pentru anumite meserii. Se investighează funcţiile fiziologice, muşchiulare şi senzoriale, în special acuitatea vizuală, auditivă şi timpul de reacţie al subiectului la diferiţi stimuli.

Rezultatele examenului medical şi psihologic (teste psihologice, observaţii asupra subiectului, analiza biografiei, interviuri, convorbiri cu părinţii, maiştri etc.) furnizează apoi datele necesare îndrumării competente a subiectului. Ele sînt consemnate în dosarul de orientare profesională care cuprinde fişa medicală, fişa psihologică şi fişa psihopedagogică.

In cazul orientării şcolare, dosarul de orientare este completat de medicul şi psihologul şcolar. Avînd la dispoziţie aceste date, psihologul compară aptitudinile elevilor cu exigenţele diferitelor profesii, făcîndu-şi o opinie asupra posibilităţilor profesionale ale acestora şi asupra domeniului de muncă către care ei pot fi îndrumaţi.

Scanned with OKEN Scanner

III.5.3. Selecţia profesională

Activitatea de selecţie profesională, realizîndu-se la nivelul unităţilor socialiste, de către specialiştii laboratoarelor de psihologie, pretinde o analiză atentă a profesiunilor care se practică în unităţile respective, stabilind o concordanţă între caracteristicile acestor profesiuni şi posibilităţile de ordin fizic, psihic şi informaţional pe care le prezintă candidaţii.

La început selecţia urmărea numai concordanţa dintre posibilităţile fizice ale candidaţilor şi solicitările meseriei respective. Examenul medical, sporadic la început s-a impus treptat. S-au analizat profesiunile sub aspect fiziologic, alcătuindu-se scheme cu indicaţii şi contraindicaţii profesionale, din punct de vedere medical. Azi, examenul medical este obligatoriu pentru orice sector de activitate. Multe domenii de activitate îşi organizează asistenţa medicală proprie, ajutînd prin aceasta acţiunea de selecţie profesională. In afară de activitatea serviciilor medicale organizate în întreprinderi, de avizele privind încadrarea, eliberate de policlinicile obişnuite, s-a organizat şi reţeaua policlinicilor industriale (primele au luat fiinţă în 1966), care sînt specializate în cuprinderea tuturor aspectelor medicale legate de selecţia cadrelor de muncitori pentru industrie.

Selecţia profesională nu reprezintă numai verificarea iniţială, pe baza examenului psihologic, a unor candidaţi pentru anumite posturi de muncă. La început ea ajută repartiţia în producţie. Dar verificarea acestui diagnostic este ulterior absolut necesară, prin studierea comportamentului individului faţă de mediul fizic, real al uzinei, faţă de climatul psihosocial, faţă de colectivul de muncă unde lucrează muncitorul selecţionat, reacţiile sale faţă de sarcinile profesionale, rezultatele muncii, modificarea eventuală a intereselor, a aptitudinilor, a atitudinilor. Pe baza acestor informaţii suplimentare se va verifica justeţea repartizării iniţiale, sau se va putea recomanda o nouă repartizare. Din acest punct de vedere redăm în figura 4 un program de investigaţii al unui laborator uzinal de selecţie profesională ce a

fost experimentat la Combinatul chimic Făgăraş.[3)]

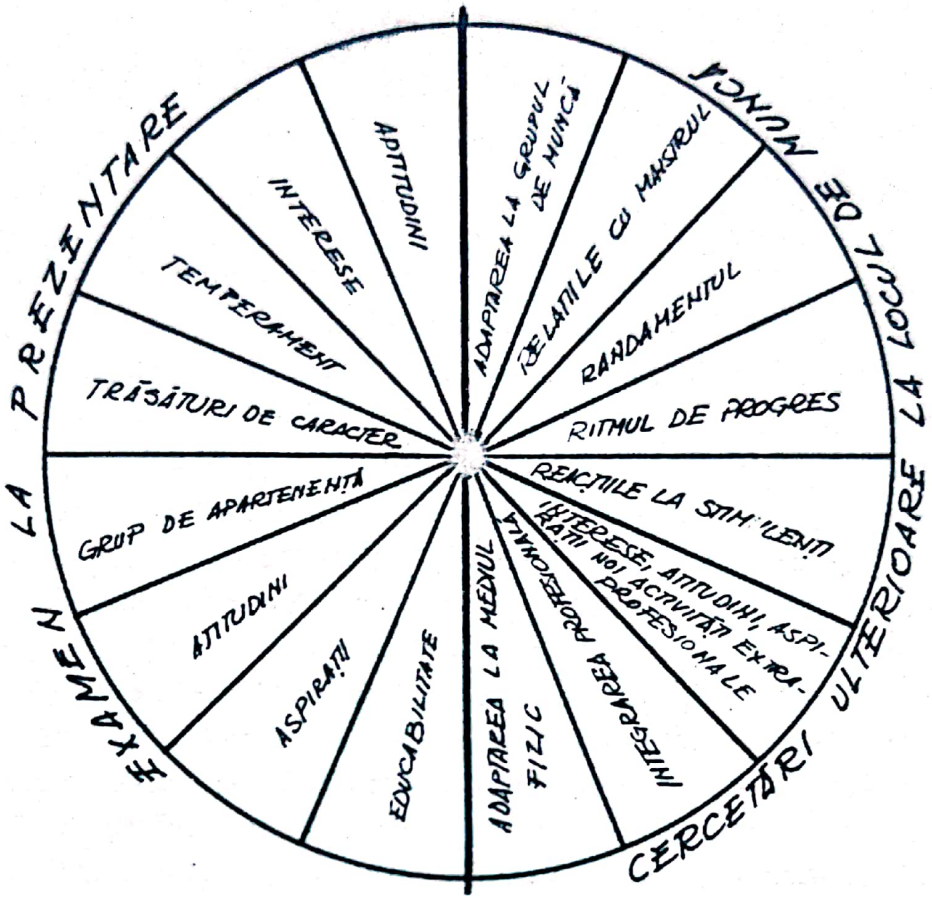

Fig. 4

Etapele selecţiei profesionale sînt asemănătoare cu cele ale orientării profesionale, cu excepţia ultimei etape care este specifică selecţiei. Modul lor de desfăşurare este, desigur, diferit de cel al orientării profesionale. Distingem astfel următoarele etape:

a) Analiza muncii şi elaborarea monografiilor profesionale, precizîndu-se însuşirile psihice necesare practicării profesiunilor respective şi criteriile de succes profesional;

b) Alegerea metodelor de măsurare a aptitudinilor cerute de profesiunea pentru care se face selecţia;

c) Verificarea experimentală a acestor metode. Examinarea psihologică;

3) Zahirnic, C.: Cercetări pentru o metodologie în selecţia profesională. In: Psihologia colectivelor de muncă, Bucureşti, Editura Academiei R.S.R., 1973, p.179

d) Stabilirea modului de aplicare în practică a rezultatelor obţinute în examinările psihologice. Emiterea avizelor finale pentru selecţie şi repartizare în muncă.

Pentru selecţia profesională se pot folosi mai multe metode. Precizăm cîteva: convorbirea liberă (cu subiectul), metoda aprecierii de către maiştri, testele psihologice etc.

Una din cele mai importante probleme ale alegerii şi aplicării în practică a metodelor ştiinţifice de selecţie este aceea a criteriilor după care se poate prevedea reuşita în profesie. Astfel, în funcţie de caracteristicile domeniului de activitate respectiv, pot fi considerate criterii: randamentul obţinut în producţie (valabil pentru numeroase locuri de muncă), cantitatea de rebuturi, stabilitatea în meserie, cantitatea şi calitatea produselor, procentul de depăşire a normelor etc. In transporturi, un criteriu important îl constituie numărul de accidente şi disciplina în muncă.

Ultima etapă în activitatea de selecţie profesională este interpretarea rezultatelor obţinute prin utilizarea tuturor metodelor de investigare (convorbire, interviu, aprecierea maiştrilor, teste etc.) şi emiterea avizului final. Avizul final alcătuit de specialiştii laboratorului de psihologie pe baza interpretării rezultatelor examinărilor indică profesiunile spre care se face îndrumarea subiectului, precum şi cele contraindicate. In cazul în care examenul s-a făcut în vederea promovării, avizul va specifica şi posibilităţile de dezvoltare ale subiectului examinat.

III.5.4. Utilitatea laboratoarelor de psihologie în unităţile socialiste

Ţinînd seama de evoluţia permanentă a economiei noastre socialiste, de directivele de partid în acest domeniu putem preciza că problemele orientării şi selecţiei profesionale rezolvate prin intermediul cadrelor de specialitate - psihologi industriali - în cadrul laboratoarelor uzinale constituie elemente de mare actualitate care ar trebui luate sistematic în considerare şi rezolvate corespunzător. Vorbind de selecţie profesională, realizarea ei cu ajutorul laboratoarelor nu înseamnă (vorbind şi în termeni economici) o cheltuială

în plus. Dacă prin examenul de selecţie iniţial am redus procentul de eşecuri probabile în cazul unor repartizări întîmplătoare, realizarea este importantă şi din punct de vedere economic. Beneficiul va creşte simţitor, întrucît practica muncii demonstrează, că omul necorespunzător unui loc de muncă nu reprezintă numai o pierdere de randament personal, ci influenţează negativ întregul său colectiv de muncă. Privind realist situaţia, importanţa unui laborator uzinal de selecţie profesională trebuie cunoscută de tot personalul unităţii respective şi demonstrată tuturor cadrelor de conducere ale întreprinderii. Ar fi deci necesar, pentru introducerea metodelor ştiinţifice de psihologie a muncii în unităţi, să fie creat şi un climat psihologic de încredere în această acţiune. Important pentru conducerea oricărei unităţi este să cunoască avantajele selecţiei profesionale organizate pe baze ştiinţifice, pentru dezvoltarea producţiei şi în genere să-i înţeleagă şi utilitatea socială, să ştie că există metode ştiinţifice şi specialişti care pot fi angajaţi pentru a asigura selecţia cea mai avantajoasă cu putinţă, să ia în considerare cu încredere, recomandările psihologilor industriali în materie de selecţie şi promovare profesională.[4)]

Multe din serviciile de personal din ţările industrializate sînt asistate de psihologi care întocmesc fişe psihoprofesionale pentru fiecare salariat, le ţin la zi prin examinări periodice cu concursul tuturor persoanelor competente de a da referinţe cu privire la capacitatea lor profesională. Se pot da astfel recomandări după necesităţi, în legătură cu reorientarea profesională corespunzătoare, promovare etc. Cheltuiala pretinsă de aceste lucrări este mică în raport cu avantajele economice şi sociale, încît conducerile unităţilor care ştiu exact despre ce este vorba nu ezită să o facă, chiar dacă la început apar unele greutăţi, inerente lipsei de experienţă organizatorică. Un fişier de întreprindere cu date privind capacitatea profesională a personalului, posibilitatea valorificării lui în funcţie de sarcini-

4) În legătură cu această problemă vezi Herseni, Tr. "Psihologia organizării întreprinderilor industriale" Bucureşti, Editura Academiei R.S.R., 1969, p.84-86 şi 191-192

le permanente şi de perspectivă reprezintă un instrument eficient de conducere, pe care nici o unitate organizată ştiinţific nu-l poate pierde din vedere. Pentru reuşita folosirii acestui instrument trebuie ţinut cont de două criterii:

- să fie creat după principii strict ştiinţifice, de psihologi industriali şi nu de alte persoane;

- să fie utilizat obiectiv de conducere, cu asistenţa ştiinţifică a psihologului industrial.

. . .

III.5.5. Orientarea şi selecţia profesională în sprijinul recrutării forţei de muncă

In recrutarea, selecţionarea şi încadrarea personalului, la nivelul unităţilor socialiste, există încă greutăţi numeroase, datorate în parte şi dezvoltării rapide a acestor unităţi, sarcinilor de plan în continuă creştere şi fluctuaţiei muncitorilor, fluctuaţie care crează uneori perturbaţii în buna desfăşurare a activităţii productive. Această situaţie reprezintă în fond şi o consecinţă a modului necorespunzător în care se realizează, sau se omite în unele cazuri, activitatea de orientare şi selecţie profesională. Instabilitatea unor tineri în meseria pentru care s-au calificat se datorează şi lipsei de interes sau de aptitudini în concordanţă cu sectorul de muncă ales.

In prezent, există încă numeroase posibilităţi insuficient folosite de unităţile socialiste pentru îmbunătăţirea recrutării şi încadrării personalului. Documentele Congresului al XI-lea al P.C.R., precum şi alte documente de partid (Plenara C.C. al P.C.R. din 18-19 iunie 1973, care a analizat situaţia învăţământului de toate gradele, Conferinţa Naţională a cadrelor de bază din învăţământ - 1974) au precizat necesitatea realizării în continuare a unei legături strînse între şcoală şi producţie. Realizarea acestei sarcini majore pretinde printre alte măsuri şi extinderea şi perfecţionarea actualelor forme de patronare a şcolilor de cultură generală şi a liceelor de către unităţile socialiste, găsirea unor modalităţi ştiinţifice de a creşte eficienţa pedagogică a acestui patronaj.

Scanned with OKEN Scanner

O colaborare organizată mai judicios între şcoli şi unităţile socialiste poate ajuta la direcţionarea tinerilor către producţie, la înlăturarea unora dintre greutăţile existente în ce priveşte recrutarea forţei de muncă. Atît şcolile cît şi unităţile socialiste ce le patronează, avînd obligaţia stabilită de partid şi de stat de a colabora, desfăşoară, oricum o anumită activitate, care, structurată şi în sensul orientării şcolare şi profesionale ar putea oferi rezultate pozitive pentru ambii factori.

Un rol deosebit revine în această problemă compartimentului personal din cadrul unităţilor socialiste, în atribuţiile căruia sînt şi recrutarea, selecţionarea, încadrarea şi calificarea personalului. Compartimentul personal, cu avizul conducerii unităţii respective ar putea să-şi asigure un număr de colaboratori, ingineri şi maiştri cu experienţă, cu tact pedagogic care să dovedească şi interes pentru munca cu tinerii. Este adevărat, în prezent unele unităţi îşi trimit reprezentanţi în şcolile patronate, dar mai mult pentru organizarea atelierelor şi pentru a da unele explicaţii cu caracter tehnic. Abordarea, însă, a conţinutului procesului instructiv-educativ şi din punct de vedere al orientării şcolare şi profesionale ar întări eficienţa acestei activităţi. In colaborare cu cadrele didactice pot fi organizate ore practice de informare şi orientare profesională, acest fapt prezentînd şi avantajul cunoaşterii interesului profesional al tinerilor, direcţionarea acestui interes către anumite procese de muncă specifice unităţii respective.

Deoarece informarea profesională în şcoli este încă slab realizată, specialiştii unităţilor care le patronează şi diriginţii pot elabora succinte micromonografii ale meseriilor practicate în unitatea respectivă. Aceste materiale, fie chiar dactilografiate, pot constitui elemente preţioase în ajutorul orientării elevilor către unitatea care îi patronează.

Ţinînd seama şi de interesele tinerilor pasionaţi de problemele de anticipaţie tehnico-ştiinţifică, pentru anumite meserii deficitate în cadre, pot fi realizate întîlniri ale elevilor cu cei mai buni specialişti din unitatea care îi

patronează. Aceştia pot demonstra perspectivele tehnice ale meseriilor, în condiţiile introducerii automatizării. In fond, elevii vor fi încadraţi în producţie peste cîţiva ani, perioadă în care aplicaţiile tehnicii noi vor schimba profilul anumitor meserii. Ei trebuie să fie obişnuiţi să privească în viitorul apropiat care le va oferi condiţii tehnice şi materiale de muncă şi mai bune.

Diriginţii şi psihologii şcolari, avînd sarcina de a depista elevii cu aptitudini tehnice pot da relaţii, ca aceşti tineri să fie luaţi în evidenţă de compartimentul personal, cunoscuţi, atraşi în mod deosebit către activitatea productivă din unitatea care îi patronează. Vizitele acestora în diferite sectoare de muncă pot deveni eficiente din punct de vedere al orientării profesionale, cînd li se va acorda o atenţie sporită. Organizarea practicii în uzină ar trebui să ofere, în primul rînd, acestor tineri cu aptitudini tehnice condiţii de muncă, care să-i atragă, să-i încurajeze, să le trezească interesul. In unităţile în care există laborator de psihologie industrială sau dispun de psihologi, această muncă poate fi fundamentată pe bază strict ştiinţifică. Laboratoarele de psihologie industrială pot fi astfel folosite, nu numai pentru selecţia elevilor şcolilor profesionale, sau pentru personalul unităţii respective, ci pot deveni instrumente preţioase în sprijinul orientării şcolare şi profesionale, în şcolile generale şi liceele patronate. Acest fapt va asigura un contigent de tineri ataşaţi unităţii, contigent din care poate fi apoi realizată, în perspectivă, recrutarea viitorilor muncitori. Abordate şi din acest unghi, orientarea şi selecţia profesională pot deveni instrumente utile în recrutarea forţei de muncă.

III.6. INCADRAREA PERSONALULUI

In socialism munca are un caracter general, fiind desfiinţate orice fel de discriminări. Incadrarea în muncă este reglementată în ţara noastră prin legislaţia în vigoare: Codul muncii şi Legea nr.12 din 12.X.1971, Indrumătorul nr.66427/1973 pentru întocmirea regulamentului de ordine interioară şi încheierea contractelor de muncă [5]. Incadrarea în muncă (urmare

5) Buletinul Oficial al R.S.R. nr.156, din octombrie 1973

a orientării, recrutării şi selecţionării forţei de muncă) se face pe baza verificării aptitudinilor şi pregătirii profesionale (examen ori probă de încercare). Ea se realizează prin încheierea unui contract de muncă individual între persoana încadrată şi conducătorul unităţii respective. Contractul cuprinde clauze privind obligaţiile de realizare a sarcinilor, de respectare a ordinii şi disciplinei, a legilor, precum şi îndatorirea unităţii de a crea condiţii de muncă corespunzătoare, de a retribui munca prestată etc.

III.7. INTEGRAREA PSIHOSOCIOPROFESIONALA

III.7.1. Definire

Integrarea profesională a forţei de muncă presupune armonizarea în timp a două elemente: sistemul om, de integrat şi sistemul integrator, respectiv cadrul socio-profesional. Este vorba de un parametru calitativ superior de funcţionalitate umană, de realizare a personalităţii umane. Fiecărei unităţi îi sînt proprii anumite cerinţe de integrare, de a forma şi utiliza oamenii. Din punct de vedere psihologic, integrarea este un proces de construcţie psihică progresivă la nivelul personalităţii indivizilor, în cadrul şi sub influenţa mediului profesional. Persoana interiorizează modele de conduită ce-i permit să acţioneze eficient în relaţiile cu membrii colectivului. Astăzi integrarea obţine dimensiuni noi. Ea conferă persoanelor capacitatea de adaptare permanentă la situaţii profesionale variate, datorită evoluţiei social-economice contemporane. Integrarea reclamă capacităţi de autodezvoltare, de creativitate pentru ca individul acţionînd eficient să realizeze responsabil şi conştient obiectivele cadrului profesional şi social integrator. Noţiunea de integrare cuprinde unitar mai multe planuri: integrare în raport cu sarcina de muncă (în profesie), în colectiv, în unitate şi în societate. Pentru individ, integrarea este rezultatul evoluţiei sale profesionale şi al conştiinţei de sine (cunoaşterea propriilor capacităţi, a rolului şi rostului său în colectiv, întreprindere, societate).

Scanned with OKEN Scanner

III.7.2. Factori determinanţi ai integrării

Determinanţi obiectivi: Nevoia socială, factor obiectiv important, reprezintă necesitatea utilizării eficiente a forţei de muncă - în genere, a celei feminine în special. Organizarea cadrului socio-profesional are ca obiectiv asigurarea condiţiilor de integrare a oamenilor, de manifestare profesională, de pregătire şi realizare profesională şi umană a lor. Trăsăturile de personalitate ale oamenilor pot influenţa (pozitiv sau negativ) integrarea. Identificarea persoanei cu profesiunea (integrarea) e un proces îndelung ce parcurge mai multe etape: etapa anterioară intrării în mediul profesional (opţiunea şi pregătirea), etapa după intrare în mediul profesional (debutul, stabilizarea, perfecţionarea pregătirii). In contextul procesului de integrare există"microprocese" de integrare în raport cu diversele schimbări ale mediului profesional şi cu cele trei planuri amintite: sarcina de muncă, colectivul, întreprinderea.

Determinanţii subiectivi: Ei îşi află rădăcina în modul de realizare a pregătirii şcolare, a opţiunii, în modelele profesionale oferite de familie, de viaţă etc. Pot fi pozitivi integrării (flexibilitate intelectuală, interes de cunoaştere, sociabilitate, aspiraţii realiste, motivaţia autodezvoltării şi participării etc.) şi frîne ale integrării (rigiditate intelectuală, dezinteres, lipsă de ideal profesional, izolare, blazare etc.).

Printre greutăţile cu care se confruntă tinerii la intrarea în viaţa profesională enumerăm: neclaritate în înţelegerea sarcinilor (se remediază prin instruire), incapacitate de a considera sarcinile ca ale sale (datorate unei greşite opţiuni profesionale). Derivă de aici, ca determinant al integrării profesionale - posibilitatea preadaptării tinerilor în perioada şcolarităţii, a practicii în producţie, cunoaşterea din vreme a viitorului loc de muncă. Insuficienta cunoaştere a propriilor capacităţi creează greutăţi în momentul confruntării cu realitatea profesională. Oferirea unor ocazii de autocunoaştere sînt importante pe linia conturării unor aspiraţii profesionale adecvate persoanelor în cauză.

Scanned with OKEN Scanner

Pregătirea profesională, calificarea, e un determinant de bază al integrării. Sarcinile locului de muncă trebuie însă să corespundă cu calificarea obținută. Din acest punct de vedere, orientarea școlară și profesională, activitate ce are drept scop îndrumarea tinerilor în"lumea profesiilor" în conformitate cu aspirațiile lor, cu aptitudinile lor și cu imperativele social economice, reprezintă baza procesului viitor de integrare socio-profesională, cadrul organizat al preadaptării la mediul profesional.

"Compatibilizarea" între capacitățile oamenilor și cerințele locurilor de muncă poate fi urmărită pe trei planuri: biologic, psihologic, competență (pregătire). Lipsa corespondenței dintre capacitățile oamenilor și cerințele locurilor de muncă afectează integrarea. Corespondența dintre condițiile de muncă, utilaj etc. și capacitățile oamenilor, reprezintă doar o dimensiune a integrării. Mai intervin factorii psihologici: factorii de mediu - influențați de imaginea cu care tinerii intră în mediul profesional (utilaj modern, condiții bune de muncă) - crează adeziunea față de cadrul socioprofesional (influențată și de gradul de informare profesională și motivație a tînărului).

Majoritatea problemelor de organizare a producției și a muncii au implicații asupra integrării. Modificările în tehnologia de lucru sau modificările organizatorice sînt surse de dezintegrare prin perturbarea relațiilor colectivelor formate pe vechea structură. Relațiile în cadrul colectivului de muncă mediază integrarea membrilor acestuia. Persoana de integrat își clarifică imaginea despre sine prin intermediul imaginei pe care o are despre ceilalți membri, la fel normele de conduită. Coeziunea, densitatea relațiilor în cadrul colectivului sînt elemente ce favorizează integrarea noului venit, cu condiția realizării unui cadru uman de primire al tînărului. Conducătorul colectivului trebuie să folosească acțiunea pozitivă a colectivului privind integrarea și să stimuleze interrelațiile grupului. La nivelul unității problema integrării trebuie privită ca un proces mereu perfectibil prin perfecționarea cadrului socioprofesional pe toate planurile (organizarea producției și a muncii, asigurarea condițiilor de muncă,

Scanned with OKEN Scanner

condiţii sociale, pregătirea şi perfecţionarea pregătirii etc.)

III.7.3. Măsuri de integrare în etapa iniţială de primire

Informare prealabilă - a candidaţilor în faza de recrutare; Măsuri de "aclimatizare" iniţială pentru uşurarea contactului cu un nou mediu, pentru calmarea anxietăţii şi nesiguranţei în faţa necunoscutului: informarea şi îndrumarea detaliată, imediat după sosire, pregătirea mediului pentru a-l primi şi accepta în mod real, instruirea maiştrilor (şefi direcţi) cu sarcinile precise ce le revin pentru integrarea noilor veniţi; Instruire metodică - conform sarcinilor cu scopul de a stimula pe noii încadraţi, a le creşte încrederea în capacităţile proprii.

Sarcinile compartimentului personal: informarea candidaţilor în cadrul campaniei de recrutare (ajustarea psihologică a aşteptărilor). Realizarea primei discuţii (în etapa de recrutare - selecţie - încadrare şi repartizarea lor pe loc de muncă) într-un climat afectiv apropiat încurajant. Primirea noilor încadraţi în viaţa unităţii (broşuri, filme, vizite, în cadrul unităţii). Prezentarea la şeful direct, şi în cadrul colectivului (problema prezintă o valoare psihologică deosebită). Pregătirea cadrelor de conducere, în vederea realizării integrării. Obligaţiile ce le revin sînt cuprinse într-o listă ghid, difuzată la diferite nivele şi cuprinzînd următoarele: pregătirea locului de muncă, prezentarea colegilor colectivului, sensibilizarea colectivului pentru acceptarea noilor membri, prezentarea secţiei unde vor lucra, instruirea metodică privind sarcinile concrete, repartizarea pe lîngă un lucrător cu vechime în producţie, urmărirea atentă a procesului de integrare a noilor veniţi.

III.7.4. Procedee şi tehnici de integrare [1]

a) Primirea noului încadrat - care asigură primul pas în crearea unui climat psihosocial favorabil integrării. Practici folosite: prima discuţie cu noul încadrat (informativă), cunoaşterea întreprinderii (prin documentaţii scrise,

1) III.7.4. - Redactat de ing. Stelian Popescu

vizite, filme).

b) Plasarea noului încadrat - în funcţie nu numai de pregătire şi aptitudini dar şi de preferinţele sale. Plasarea este direct influenţată de selecţia profesională deoarece ea survine după ce examenul de selecţie a stabilit locul de muncă ce corespunde cel mai bine pregătirii profesionale, aptitudinilor, aspiraţiilor noului venit.

La locul de muncă este prezentat, iar şeful său îi dă primele indicaţii (în legătură cu postul şi regulamentele unităţii).

c) Adaptarea la locul de muncă - se realizează de şeful direct sau de unii din tovarăşii de muncă cu experienţă care ia sub"tutelă " pe noul încadrat.

d) Adaptarea la întreprindere - se realizează prin şedinţe de orientare (mai ales la unităţile noi pentru clarificarea obiectivelor ce trebuie efectuate) şi discuţii de reamintire. Noul încadrat trebuie urmărit pentru a se verifica adaptarea sa, pentru a-i asigura climatul psihosocial favorabil muncii.

Una din contribuţiile majore la integrarea noilor veniţi o are şeful lor direct de care depinde menţinerea unor relaţii corespunzătoare între membrii colectivului pe care îl conduce.

III.8. FORMAREA SI PERFECTIONAREA PREGATIRII PROFESIONALE A PERSONALULUI

III.8.1. Necesitate, obiective, cerinţe, responsabilităţi şi etape privind formarea şi perfecţionarea profesională

Necesitate. Progresul ştiinţifico-tehnic contemporan, dezvoltarea accelerată a forţelor de producţie, complexitatea crescîndă a unităţilor socialiste, cerinţele organizării şi conducerii ştiinţifice a producţiei şi a muncii necesită utilizarea eficientă a resurselor umane la nivel de unitate economică şi la nivelul economiei naţionale, impun preocuparea permanentă pentru formarea şi perfecţionarea cadrelor de conducere şi de execuţie. Pregătirea profesională temeinică continuă a cadrelor, latură esenţială a politicii partidului,

asigură pe lîngă dezvoltarea multilaterală a economiei, creşterea nivelului cultural al populaţiei, participarea ei activă şi conştientă la conducerea trebuirilor obşteşti. Documentele de partid subliniază necesitatea pregătirii complexe a cadrelor de conducere care trebuie să fie conducători politici şi totodată buni specialişti.

Prin pregătire profesională - se înţelege activitatea desfăşurată în vederea obţinerii unei calificări într-o profesie, în cadrul unei instituţii de învăţămînt specializată.

Formarea profesională - urmăreşte adaptarea unui lucrător deja calificat la condiţiile specifice locului de muncă.

Perfecţionarea pregătirii profesionale are în vedere îmbogăţirea cunoştinţelor dobîndite prin pregătire şi formare, dezvoltarea unor aptitudini şi atitudini, astfel încît eficienţa activităţii să fie maximă. Atît formarea cît şi perfecţionarea pregătirii profesionale trebuie să răspundă unor necesităţi reale determinate de progresul ştiinţei şi tehnicii. Ele contribuie la realizarea competenţei lucrătorului la locul de muncă, adică la realizarea unui volum de cunoştinţe, experienţe, a unui ansamblu de atitudini ce permit utilizarea întregii capacităţi de muncă a persoanei.

Obiective. Plenara C.C. al P.C.R. din 10-11 februarie 1971 a hotărît crearea pe plan naţional a unui sistem unitar de perfecţionare a tuturor activiştilor de partid şi de stat din domeniul conducerii activităţii economice şi sociale. Pentru celelalte categorii de personal a fost adoptată Legea nr.2 din 18.III.1971 privind perfecţionarea pregătirii profesionale a lucrătorilor din unităţile socialiste de stat.

Sistemul naţional de perfecţionare are rolul de a asigura concordanţa între cerinţele fiecărui post şi competenţa titularului, urmărindu-se: împrospătarea şi îmbogăţirea sistematică a cunoştinţelor politico-ideologice şi profesionale, însuşirea noilor cuceriri ale ştiinţei, tehnicii şi culturii, obţinerea unei calificări suplimentare, schimbarea calificării în cazurile cînd profesia de bază nu mai corespunde cerinţelor tehnicii moderne sau modificării capacităţilor de muncă, însuşirea unor metode moderne în conducerea şi organizarea ştiin-

ţifică a producţiei şi a muncii.

Principalele obiective ale perfecţionării pregătirii profesionale la nivelul unităţii sînt: îmbunătăţirea performanţelor cadrelor, creşterea politică şi profesională a cadrelor de conducere, pregătirea cadrelor pentru noile funcţii ce se preconizează a li se încredinţa. Această acţiune are scopul de a asigura unităţilor oameni bine pregătiţi,pentru a putea deveni cadre de conducere competente, satisfacerea aspiraţiilor participanţilor, pregătindu-i atît pentru sarcinile prezente cît şi pentru cele viitoare.

Cerinţe: să se ţină seama de obiectivele unităţii (formarea şi perfecţionarea nu pot fi separate de organizarea şi conducerea unităţii), crearea unui climat psihosocial favorabil. Activitatea de perfecţionare fiind în fond o autoperfecţionare trebuie individualizată pentru fiecare lucrător. Ea presupune totodată existenţa unui plan de promovare, fiind strîns legată de selecţionarea cadrelor şi desfăşurîndu-se în timp.

Responsabilităţi:

a) Fiecare lucrător participă la stabilirea cerinţelor de perfecţionare, participă la formele de perfecţionare, aplică în practică cele învăţate cu acest prilej.

b) Fiecare şef direct determină cerinţele individuale de perfecţionare, îndrumă şi controlează perfecţionarea subalternilor, urmăreşte modul de aplicare a cunoştinţelor, stimulează pe cei ce obţin rezultate, crează condiţiile favorabile perfecţionării.

c) Compartimentul personal elaborează proiectul planului anual şi de perspectivă a pregătirii profesionale (prin centralizarea cerinţelor individuale), sprijină şefii ierarhici şi colectivul de specialişti în această problemă, propune formele, metodele, instructorii şi baza materială necesară programelor, coordonează şi apreciază rezultatele.pentru determinarea eficienţei programelor de perfecţionare.

d) Colectivul de specialisti sprijină compartimentul de personal în elaborarea planurilor de perfecţionare, sprijin metodologic.

Scanned with OKEN Scanner

e) Conducerea colectivă a unităţii stabileşte obiectivele perfecţionării, asigură baza materială şi instructorii pentru programe, urmăreşte acţiunea de perfecţionare şi o analizează periodic.

f) Fiecare minister, organ central şi local al administraţiei de stat elaborează proiectul formelor de perfecţionare, stabileşte durata şi frecvenţa reciclării, asigură baza materială, urmăreşte eficienţa activităţii, coordonează activitatea centrelor de perfecţionare.

Etape:

a) Stabilirea cerinţelor de formare şi perfecţionare (cerinţe imediate şi de perspectivă).

b) Acţiunea propriu-zisă se realizează pe bază de plan ce stabileşte etapele, sarcinile respective.

c) Controlul şi evaluarea acţiunii.

d) Utilizarea personalului, în funcţie de rezultatele obţinute la formare şi perfecţionare.

III.8.2. Planificarea organizării, formării şi perfecţionării pregătirii profesionale.

Condiţii preliminare. Dezvoltarea complexă şi pe multiple planuri (tehnic, economic, social) a unităţilor socialiste pretinde efortul adaptării profesionale a întregului personal. Intreprinderea modernă pentru a face faţă consecinţelor dezvoltării trebuie să găsească rezolvare la următoarele probleme: organizare corespunzătoare în perspectivă, sarcinile conducerii, calificarea cadrelor, cunoştinţe suplimentare în perspectivă. De aceea, de la început, trebuie stabilite în unitate cerinţele reale de perfecţionare a personalului - imediate şi de perspectivă - precum şi ordinea de prioritate în care se vor realiza acţiunile de perfecţionare.

Etape:

1) Identificarea domeniilor de instruire: formare profesională, formare în conducere, formarea în relaţii umane. In această privinţă nu pot exista tipare. Acţiunea trebuie concepută în funcţie de necesităţile specifice fiecărei unităţi, de problemele ei tehnice, economice, sociale, de numărul şi

Scanned with OKEN Scanner

calitatea oamenilor, timpul şi mijloacele materiale disponibile, rezultatul ce se urmăreşte. Trebuie făcută o analiză a problemelor unităţii, a personalului, analiză pentru prezent şi pentru viitor. In realizarea obiectivelor unităţii, perfecţionarea pregătirii profesionale pretinde: fixarea obiectivelor, a cerinţelor de perfecţionare, stabilirea participanţilor, precizarea conţinutului activităţii. Determinarea cerinţelor de formare şi perfecţionare (vezi fig. 5) trebuie efectuată simultan pe trei planuri: analiza organizării şi funcţionării unităţii în ansamblu, compararea obiectivelor cu resursele unităţii şi analiza titularilor de post.

2) Determinarea cerinţelor generale de formare şi perfecţionare. Această acţiune se realizează pe baza: analizei modului actual de organizare şi funcţionare a unităţii; analizei globale a forţei de muncă din unitate (planul, indicatorii de eficienţă, climatul psihosocial).

3) Determinarea cerinţelor individuale. Această acţiune se realizează în funcţie de: specificul activităţii lucrătorului (concretizată în descrierea postului); cerinţele generale de perfecţionare; standardul de performanţă stabilit în analiza postului; rezultatele obţinute de lucrător (evaluate anual prin sistemul de apreciere al performanţelor); gradul de competenţă necesar a fi atins în perspectivă (evaluat prin sistemul de apreciere a potenţialului); determinarea cerinţelor individuale reprezintă o activitate continuă ce revine fiecărui şef ierarhic şi urmăreşte creşterea competenţei personalului în vederea sporirii productivităţii muncii şi promovării oamenilor. Determinarea cerinţelor individuale se realizează prin compararea situaţiei prezente cu aceea care va trebui să fie în viitorul apropiat. Cerinţele individuale de perfecţionare se pot clasifica după următoarele criterii: după individualitatea sau pluralitatea subiectului (o echipă); după perioada de satisfacere; după modul de satisfacere (curs, studiu individual etc.); după locul de desfăşurare.

Mijloace şi metode pentru determinarea cerinţelor de formare şi perfecţionare.

1) Analiza unei activităţi. Intocmirea unei liste

Scanned with OKEN Scanner

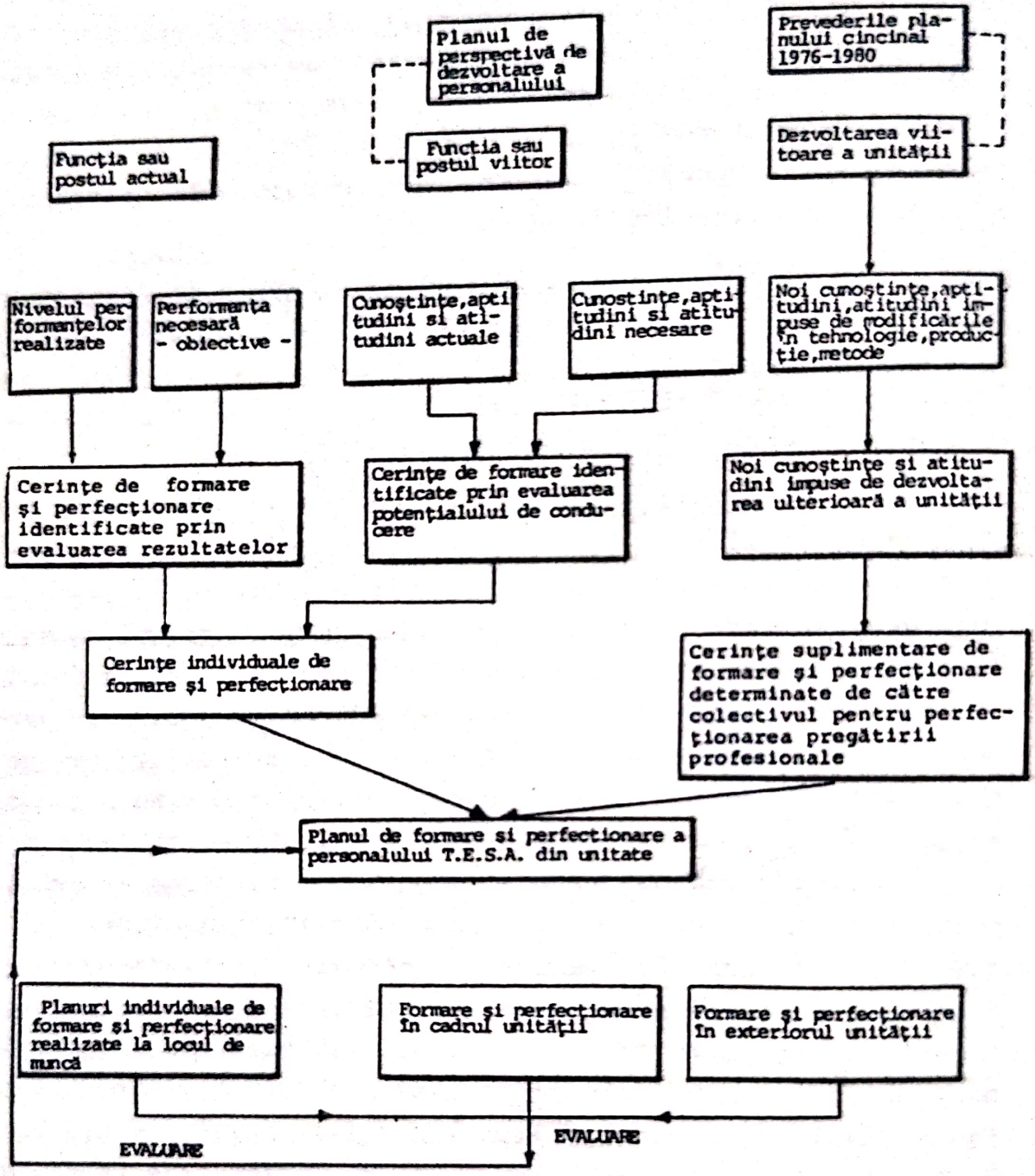

Fig.5 - Metodologia elaborării planului de formare şi perfecţionare a personalului T.E.S.A. dintr-o unitate socialistă

Scanned with OKEN Scanner

cu ordinea acţiunilor, analiza şi evaluarea fiecăreifaze de lucru pentru a-i stabili cerinţele de perfecţionare.

2) Analiza utilajului, instalaţiei.

3) Analiza unor probleme. Calitatea produselor, întreţinerea utilajelor, reducerea consumurilor specifice etc.

4) Analiza comportamentului - unui lucrător sau unui colectiv.

5) Analiza organizării. Defecţiunile organizatorice afectează performanţele, crează un climat nefavorabil muncii.

6) Evaluarea performanţelor sau rezultatelor. Compararea celor realizate efectiv cu standardul pretins de postul respectiv.

7) Consultarea unui grup omogen. Se realizează cu ajutorul anchetei.

8) Lista de control. Se difuzează o listă ce cuprinde tematica perfecţionării, iar lucrătorii trebuie să indice problemele care îi interesează.

9) Folosirea consultanţilor, din afara unităţii. Ei foloseso tehnici diverse: anchete, chestionare, conferinţe discuţii, interviuri etc.

1o) Rezolvarea corespondenţei. Acest mijloc se foloseşte în special pentru determinarea cerinţelor de perfecţionare a cadrelor de conducere. Ei trebuie să rezolve într-un timp dat (exemplu în 3o de minute) o parte a corespondenţei. Se analizează apoi oportunitatea şi justeţea deciziilor luate.

11) Incidentul - Notarea (timp de un an) a reacţiilor la situaţii urgente, neprevăzute. In final se analizează deviaţiile, determinîndu-se cunoştinţele suplimentare şi atitudinile necesare lucrătorului respectiv.

12) Interviurile. Se realizează de către responsabilii cu problemele de învăţămînt, purtîndu-se discuţii pe această temă.

13) Chestionarul de cunoştinţe.

14) Foile de apreciere.

Scanned with OKEN Scanner

Organizarea programului de formare si perfectionare. Aplicarea în practică.

Există trei categorii de programe, prin care un lucrător poate trece în mod succesiv: program de formare pe postul deţinut în prezent, program de perfecţionare pe postul deţinut în prezent, program de formare în vederea promovării pe un nou post.

Metodica elaborării unui program individual de formare şi perfecţionare cuprinde trei etape: determinarea cerinţelor de formare sau perfecţionare prin analiza activităţii; stabilirea obiectivului programului; precizarea căilor de realizare a obiectivelor programului. Planul de perfecţionare al unităţii constituie o sinteză a programelor individuale de perfecţionare. Un plan de formare şi perfecţionare implică noţiunea de durată, în primul rînd, pentru că nu este posibil să se abordeze ansamblul unei unităţi dintr-odată şi, în al doilea rînd, să se ţină seama de mijloacele materiale, financiare, umane care sînt disponibile acestei acţiuni.

O activitate de formare şi perfecţionare în cadrul unei unităţi nu trebuie să se limiteze numai la utilizarea unei metode pentru a anumită categorie de personal, să contribuie la realizarea unui obiectiv unic. Orice activitate de formare şi perfecţionare, orice program delimitat trebuie să se înscrie într-un ansamblu. Aceasta nu înseamnă că trebuie abordate dintr-odată toate problemele, toate metodele, întreg personalul. Este necesar ca problema să fie demarată de la elementul cel mai eficace, cel mai la îndemînă, ţinînd seama de condiţiile proprii ale unităţii economice.

Reuşita unei acţiuni de formare şi perfecţionare presupune adeziunea tuturor persoanelor care direct sau indirect vor juca un rol în cadrul acestei acţiuni. La pornirea acţiunii este necesar să se precizeze şi informeze, în mod clar asupra situaţiei reale, pe toţi cei ce vor avea unele responsabilităţi în desfăşurarea acestei acţiuni. Această informare are scopul obţinerii ajutorului, participării şi contribuţiei fiecăruia. (vezi fig.6).

Scanned with OKEN Scanner

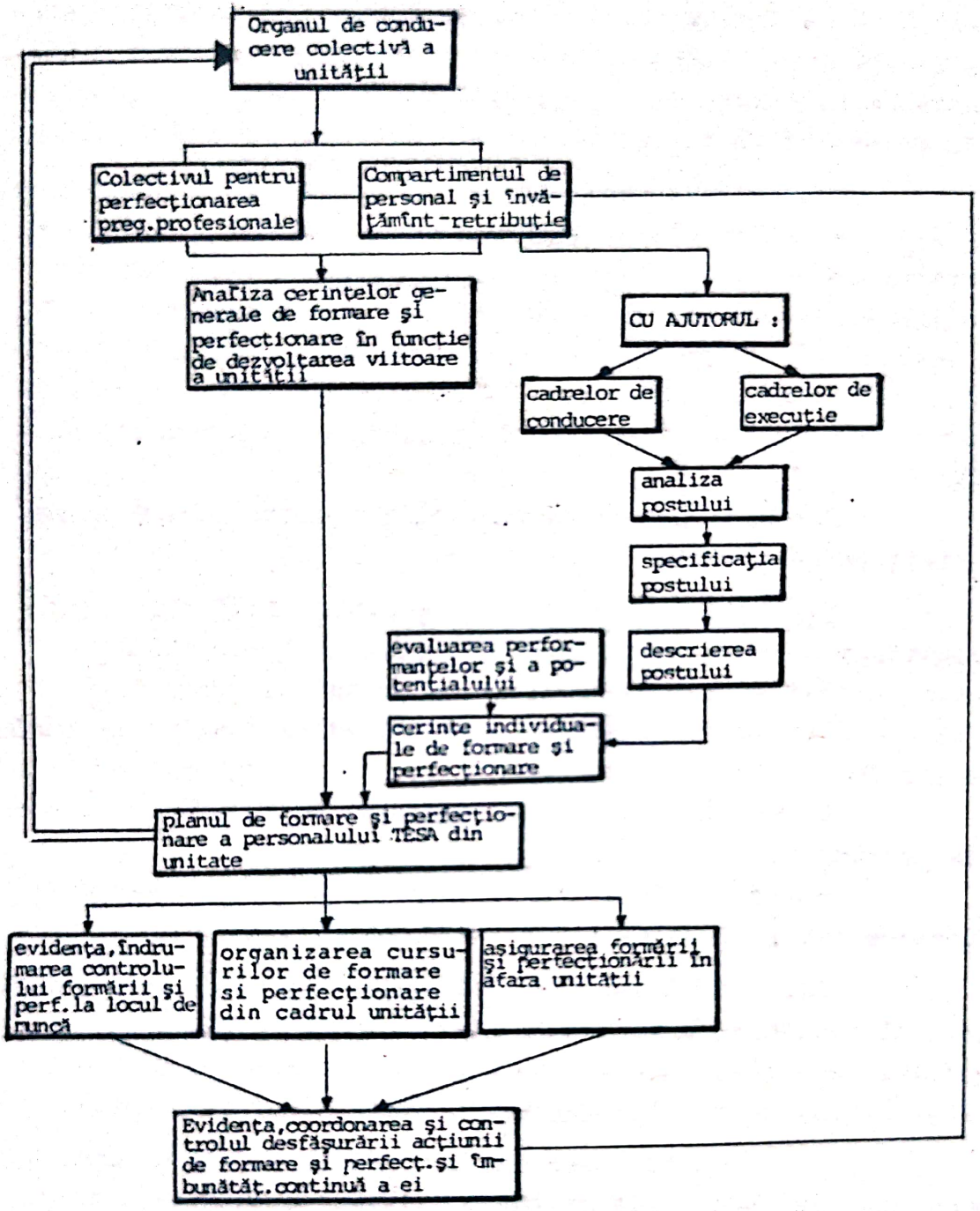

Fig.6 - Organizarea activității de formare și perfecționare a pregătirii profesionale

Scanned with OKEN Scanner

Informarea fiind realizată, este necesară stabilirea unui program de formare şi perfecţionare, care odată definit urmează să se desfăşoare în timp şi spaţiu. El trebuie elaborat pentru a se desfăşura într-un ritm optim - nu prea lent, pentru ca acţiunea să nu-şi piardă din eficienţă, nu prea rapid, pentru ca să nu perturbeze activitatea normală a unităţii.

Organizarea unui program de formare şi perfecţionare cuprinde mai multe etape: pregătirea (necesitate, obiective, conţinut tematic, metodologie), organizarea (modalităţi de realizare, recrutarea participanţilor, asigurarea mijloacelor de realizare), desfăşurarea şi coordonarea (corelarea desfăşurării programelor, îndrumarea participanţilor), evaluarea (aprecierea activităţii şi stabilirea căilor de îmbunătăţire a ei).

III.8.3. Metode de formare şi perfecţionare a pregătirii personalului.

Clasificarea metodelor cunoscute. Perfecţionarea pregătirii conform Legii nr.2/1971 constituie o obligaţie de serviciu. Există o mare diversitate de metode (vezi figura 7 şi 8). Ele pot fi împărţite după criteriul locului de desfăşurare în:

A. Metode folosite în unitate, cu sau fără scoatere din producţie;

B. Metode folosite în afara unităţii, cu sau fără scoatere din producţie.

A). - Fără scoatere din producţie: prin înlocuirea şefului ierarhic, prin activitate în calitate de ajutor al şefului ierarhic, la locul de muncă sub controlul şefului, prin rotirea postului, prin participare la alte colective.

- Cu scoatere din producţie: stagii de specializare în alte secţii ale unităţii, vizite de studii în alte secţii ale unităţii.

B). - Fără scoatere din producţie: studiu individual, învăţământ seral sau fără frecvenţă.

- Cu scoatere din producţie: stagii, vizite de studiu la alte unităţi din ţară şi străinătate, specializare la alte unităţi din ţară şi străinătate, participare la cursuri

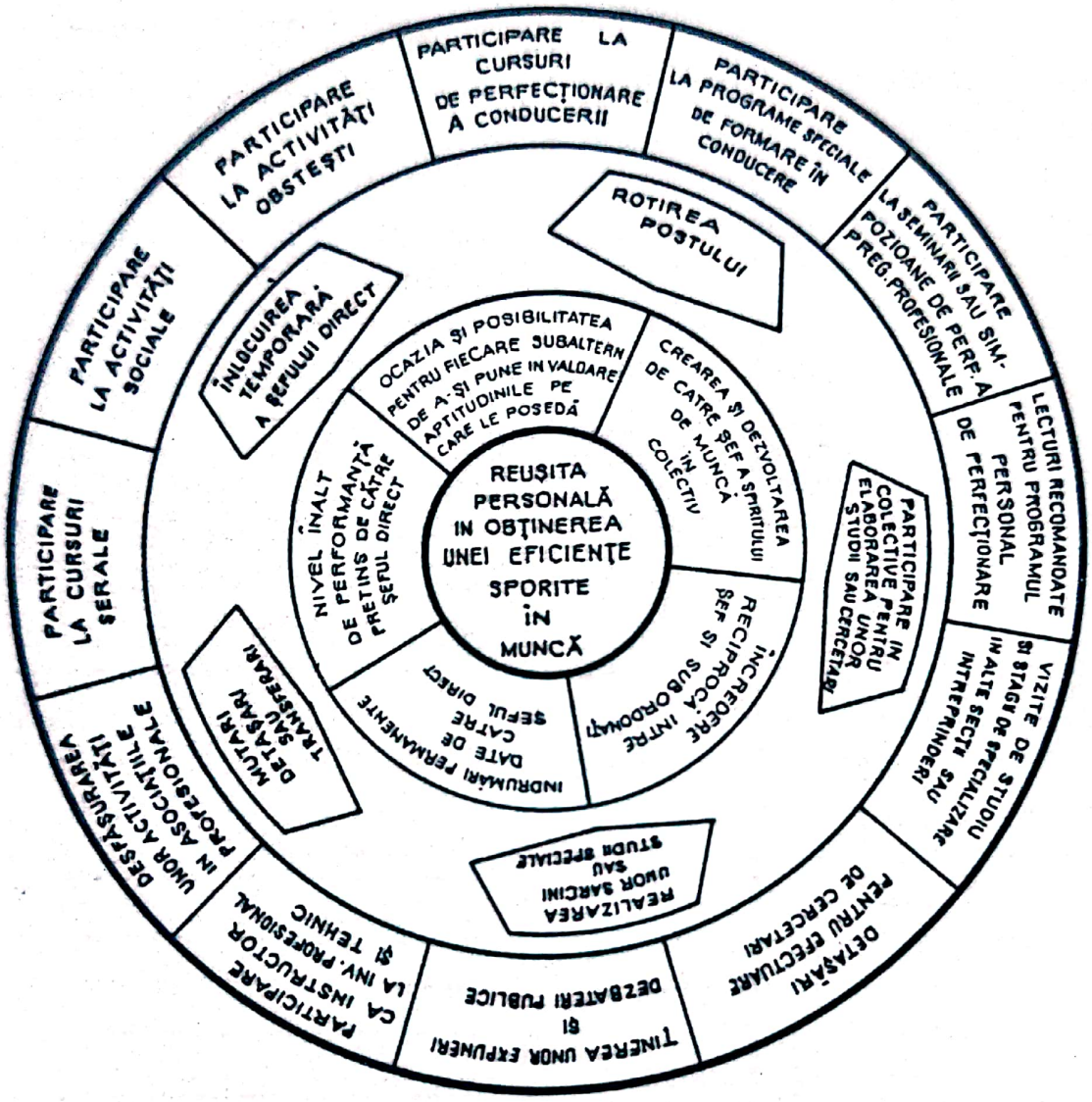

Fig. 7 Metode de formare şi de perfecţionare

Scanned with OKEN Scanner

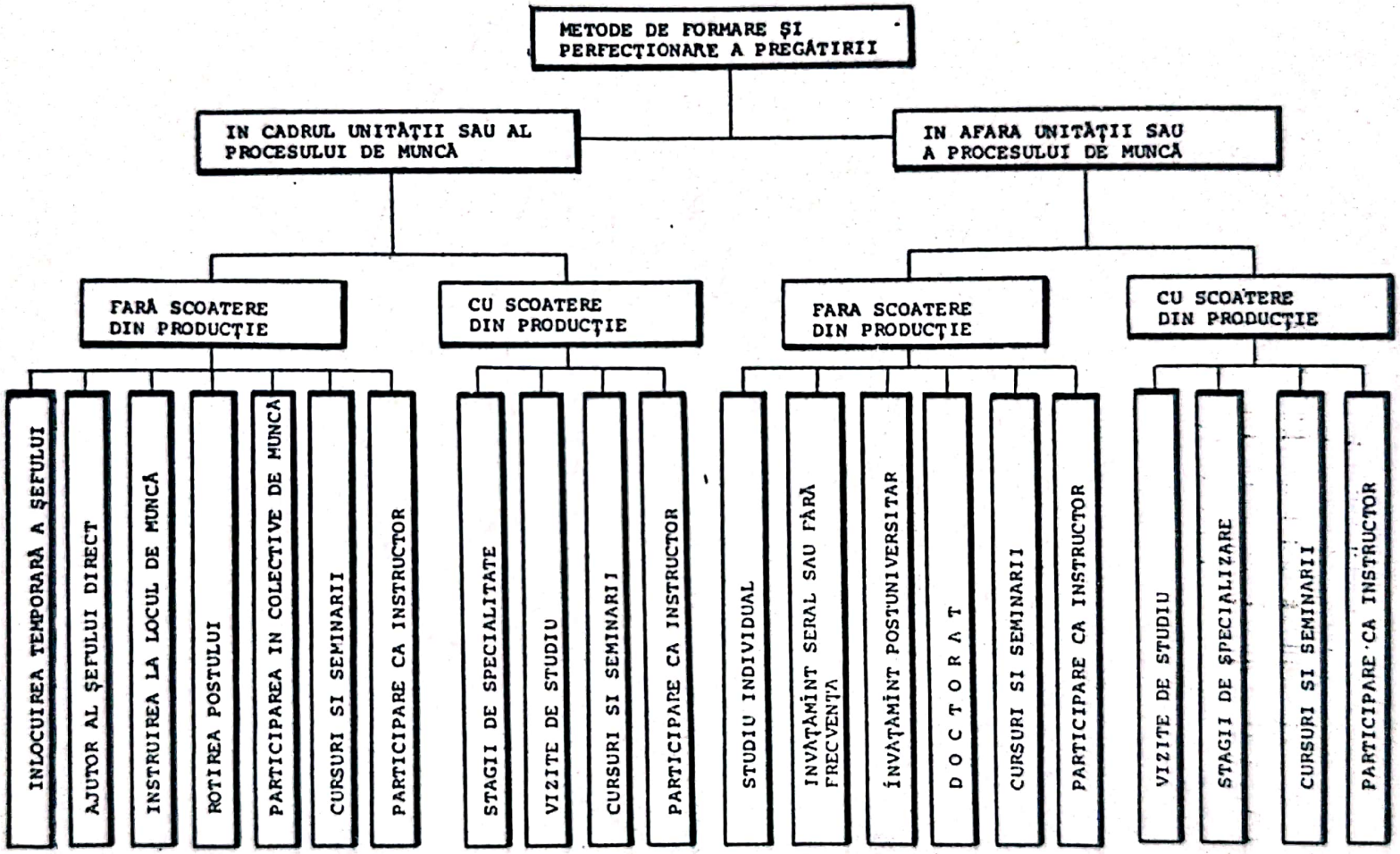

Fig.8. Metode de formare şi perfecţionare a pregătirii

Scanned with OKEN Scanner

de formare şi perfecţionare.

Conţinutul, avantajele şi domeniile de aplicare ale metodelor de formare şi perfecţionare.

1. Înlocuirea temporară a unui şef ierarhic. Sînt două variante de aplicare a metodei: în vederea ocupării unui viitor post, formarea unei viziuni de ansamblu celui care îl înlocuieşte. Metoda contribuie la rezolvarea unei probleme de fond - delegarea responsabilităţii.

2. Ajutor al şefului ierarhic. Permite creşterea şi verificarea potenţialului cadrelor tinere.

3. Instruirea la locul de muncă sub îndrumarea şefului direct. Metoda trebuie aplicată continuu. Astfel se pot depista uşor cerinţele individuale de perfecţionare ale subalternilor.

Obiective: însuşirea unor noi procedee de muncă, organizarea mai bună a locului de muncă, îmbunătăţirea comportamentului. Seful direct trebuie să ajute subalternul, să-şi recunoască propriile deficienţe, să încurajeze dezvoltarea profesională a subalternilor, să le creeze condiţii de perfecţionare, să-i instruiască pe etape, iar el să constituie un exemplu personal.

Avantaje: Nu cere timp în afara programului de muncă, se aplică la orice număr de lucrători, se aplică şi la cadrele de conducere şi la cele de execuţie, respectă cerinţele individuale, perfecţionează îndrumarea.

4. Rotirea postului.

Formarea şi perfecţionarea cadrelor de conducere de pe treptele superioare ierarhice necesită dobîndirea unei experienţe vaste mai mari decît se poate obţine într-o singură funcţie de conducere sau chiar într-un singur sector de activitate. De aceea, metodele de formare şi perfecţionare a conducerii, de pe nivelele superioare ale ierarhiei reclamă şi alte mijloace, în afara experienţei dobîndite la locul de muncă.

Acest obiectiv se poate realiza prin rotaţia în posturi sau funcţii diferite. Trebuie remarcat însă faptul că efectuarea unui simplu"tur" prin celelalte sectoare sau posturi

timp de una, două sau trei luni, constituie o metodă neeficace de rotire a postului.

Rotirea se poate realiza în două feluri:

a) la acelaşi nivel de funcţie sau post, permutări între titularii de funcţii specializate;

b) evoluţia profesională a unei persoane care urmează să ocupe un post de conducere superior este astfel îndrumată, încît trecerea ei de la un anumit nivel ierarhic la un nivel superior să nu se facă în acelaşi sector de activitate (de exemplu tehnic) ci schimbîndu-se domeniul (de exemplu din şef de secţie cu funcţie tehnică, el va deveni şef serviciu comercial).

5. Colective de lucru pentru elaborarea unor studii.

Fac parte cadre cu pregătire medie şi superioară. Trebuie să li se solicite soluţii eficiente ce pot fi aplicate în practică.

Avantaje: Rezolvă probleme stringente ale unităţii, detectează persoanele cu aptitudini, realizează schimb de experienţă.

6. Stagiile de formare şi perfectionare:

a) La începutul activităţii profesionale. Au ca obiectiv cunoaşterea unităţii. Se realizează în două moduri: prin stagii individuale, participarea în colectiv la programe speciale (cursuri).

b) Stagii pe parcursul activităţii profesionale. Folosită pentru toate categoriile de personal. Permite familiarizarea cu alt gen de muncă, noi metode. Persoana care efectuează stagiul trebuie să presteze o muncă efectivă cu sarcini şi responsabilităţi precise.

7. Cursuri de formare şi perfectionare. Etape: stabilirea obiectivelor, durata şi locul de desfăşurare, conţinutul, succesiunea tematică, metodologia, modalităţile de control.

Avantaje: sînt concepute în conformitate cu cerinţele unităţii, se pot organiza în afara programului, sînt mai puţin costisitoare, permiţînd un schimb de experienţă.

Scanned with OKEN Scanner

8. Program individual de perfecţionare. Metoda se aplică cadrelor de conducere şi execuţie cu pregătire superioară şi medie. Conţinutul se stabileşte pe baza cerinţelor individuale. In final, programul se încheie prin verificarea cunoştinţelor pe bază de referate, proiecte, studii.

III.8.4. Controlul activităţilor de formare şi perfecţionare a pregătirii

Necesitatea şi obiectivele controlului. A controla instruirea înseamnă a măsura abaterile între obiectivele programului şi rezultatele formării şi perfecţionării. Controlul se face tot timpul cît durează acţiunea.

Tipuri de control:

1. Control corectiv: corelează permanent tematica şi metodele cu obiectivele urmărite. Se modifică instruirea în funcţie de deviaţiile constatate. Este important deoarece permite verificarea adaptării programului la posibilităţile participanţilor, permite măsurarea progreselor realizate de către participanţi.

2. Controlul la sfîrşitul acţiunii de formare şi perfecţionare. Are trei forme: examinări corespunzătoare obiectivelor, elaborarea de către participanţi a unor proiecte, studii, evaluarea de instructori a activităţii desfăşurate. Este necesară confruntarea rezultatelor controlului cu rezultatele obţinute de participanţi după reîntoarcerea acestora la locul de muncă.

3. Controlul ulterior. Evaluează schimbările de competenţă la locul de muncă, ca urmare a formării şi perfecţionării. Se folosesc tehnici diverse: anchete, chestionare, discuţii cu şefii direcţi, colegi, subordonaţi etc. Studiul mişcărilor de personal (promovări interne) ca urmare a perfecţionării reprezintă, de asemenea, una din tehnici.

Controlul componentelor sistemului de formare şi perfecţionare

Controlul formării şi perfecţionării reprezintă, în fapt, verificarea interdependenţelor acestui sistem.

Scanned with OKEN Scanner

1. Controlul obiectivelor formării. Influenţa redusă a instruirii asupra structurii întreprinderilor şi a sporului de competenţă la locurile de muncă ale participanţilor care au urmat cursuri de instruire poate proveni:

- dintr-o insuficientă definire a obiectivelor instruirii;
- obiectivele instruirii nu sînt în concordanţă cu activitatea de ansamblu, direcţiile de dezvoltare, obiectivele şi structura organizatorică a întreprinderii;
- lipsa de adaptare a cerinţelor instruirii la necesităţile participanţilor.

Din acest motiv, se impune cu necesitate definirea cu claritate şi precizie a obiectivelor care trebuie să fie atinse prin programele de formare şi perfecţionare.

2. Controlul elaborării unui sistem de formare şi perfecţionare. In funcţie de obiectivele formării şi perfecţionării trebuie definite tematica instruirii, metodele de instruire ce vor fi folosite, precum şi asigurarea condţiilor şi mijloacelor materiale pentru desfăşurarea instruirii.

Trebuie găsite răspunsuri la o serie de întrebări:

- sistemul de instruire corespunde obiectivelor?
- există concordanţă între obiectivul instruirii şi mijloacele de realizare a acesteia? (ex: concordanţă între expunerile teoretice şi aplicaţiile sau demonstraţiile practice; între conferinţe şi discuţiile de grup etc.).
- există legătură între temele predate, atitudini şi comportament?
- există legătură între teme, mijloace şi atitudini pe de o parte şi condiţiile de desfăşurare a instruirii pe de altă parte? (ex: localul în care se ţin cursurile permite efectuarea unor dezbateri în subgrupe, timpul acordat unor dezbateri în subgrupe - cazuri, modele de întreprindere - este judicios stabilit?) etc.

In privinţa formării şi perfecţionării nici un obiectiv, nici o metodă de instruire, nici o expunere sau subiect tratat şi nici un curs sau program nu are o valoare absolută ci totul depinde de poziţia şi atitudinea participanţilor şi

şi a unităţilor de unde provin. Se poate concluziona că a controla formarea şi perfecţionarea înseamnă a verifica concordanţa unui sistem de instruire cu poziţia participanţilor şi a unităţilor lor. Cele menţionate se pot rezuma în tabelul din fig. 9.

Ce controlăm ? / In legătură cu ce ?	Obiectivele fiecărei actiuni de formare si perfecţionare	Metodele de instruire	Temele expunerilor	Programele sau cursurile de formare si perfecţionare
Obiectivele majore ale întreprinderii	↓	↓	↓	↓
Obiectivele generale ale formării şi perfecţionării	↓	↓	↓	↓
Principiile metodologiei de instruire	↓	↓	↓	↓
Raportul cu participanţii (cerinte si nivele)	↓	↓	↓	↓

Fig.9 - Controlul elaborării sistemului de formare si perfecţionare

Înţeles ca un control al interdependenţelor din sistem, controlul formării şi perfecţionării poate într-adevăr să contribuie la o instruire eficientă a personalului. Responsabilitatea controlului realizării planului individual de formare şi perfecţionare a pregătirii profesionale revine fiecărui şef ierarhic pentru subalternii săi, iar responsabilitatea controlului planului de perfecţionare pe ansamblul unităţii revine organului de conducere colectivă.

III.8.5. Evaluarea eficienţei activităţii de formare şi perfecţionare

Dacă asupra necesităţii obiective a formării şi perfecţionării personalului, în raport cu cerinţele formulate de progresul ştiinţei şi tehnicii, a îmbunătăţirii periodice a cunoştinţelor există un consens unanim acceptat, mai puţin

analizată şi dezbătută pînă în prezent,a rămas latura evaluării eficienţei acţiunii de formare şi perfecţionare. Recunoaşterea teoretică a faptului că formarea şi perfecţionarea poate să constituie o investiţie rentabilă, că ea poate contribui substanţial la sporirea eficienţei activităţii economice a întreprinderilor nu este suficientă. Trebuie stabilite condiţiile şi factorii care determină un grad redus sau sporit al eficienţei instruirii, trebuie elaborată o metodologie de calcul al eficienţei formării şi perfecţionării.

Orice întreprindere care depune eforturi în organizarea unor programe de formare şi perfecţionare trebuie să se preocupe şi de găsirea unor metode de evaluare a rezultatelor acestei activităţi. Succesul acestor eforturi depinde, în primul rînd, de o înţelegere clară a noţiunii de "evaluare", iar în al doilea rînd, de stabilire a unor metode şi tehnici de conducere şi organizarea procesului de evaluare. Aceste cerinţe sînt valabile pentru toate programele şi metodele folosite în instruire, începînd cu cele mai simple şi terminînd cu cele mai complexe.

De obicei, conducerile întreprinderilor acordă o atenţie deosebită unor probleme de producţie, productivităţii muncii, reducerii preţului de cost, îmbunătăţirii calităţii în vederea obţinerii unor beneficii suplimentare, depunînd eforturi mari pentru a determina dacă s-au realizat şi depăşit aceşti indicatori ai planului. In ceea ce priveşte, însă, problemele de formare şi perfecţionare, deşi întreprinderile fac unele cheltuieli în acest scop (organizarea de cursuri în interiorul unităţilor, trimiterea unor lucrători pentru a participa la o serie de programe în afara unităţii) şi aşteaptă ca eficienţa acestei acţiuni să se materializeze în rezultate concrete, totuşi mai rar se depun eforturi pentru a măsura rezultatele efective ale acţiunii de formare şi perfecţionare.

Definirea evaluării

Majoritatea specialiştilor în acest domeniu sînt de acord că definirea evaluării în domeniul instruirii personalului este echivalentă cu "determinarea eficienţei unui program de formare şi perfecţionare". Dar, o asemenea definiţie are

un înţeles redus dacă nu răspunde la întrebarea "cum se exprimă o asemenea eficienţă?".

In mod practic, pentru evaluarea unei investiţii, respectiv pentru a măsura o mărime, ea trebuie mai întîi să fie definită. Pentru aceasta, se poate porni de la următorul exemplu: dacă se introduce într-un atelier o maşină cu un randament superior, rezultatele obţinute, datorită introducerii sale, la sfîrşitul unei perioade stabilite pot fi determinate pe baza preţului de cost obţinut pe produs, evidenţiindu-se o reducere a costurilor. Cum să se determine însă partea de îmbunătăţire care rezultă din faptul că a fost format sau nu lucrătorul care trebuie să folosească şi să întreţină această maşină?

O metodă convenabilă constă în a experimenta la două maşini de acelaşi tip şi randament, deservite de doi muncitori calificaţi. Unul din muncitori este lăsat să se formeze la locul de muncă, potrivit procedeelor uzuale, iar celălalt muncitor este format în mod special (la un preţ de cost dinainte stabilit). Se notează munca şi rezultatele lor, pe o anumită perioadă şi se compară graficele lor de producţie, incidentele în funcţionarea maşinii, a rebuturilor şi deşeurilor şi se trece eventual pe seama formării diferenţa pozitivă a rezultatelor între muncitorul "instruit" şi celălalt muncitor. Dacă condiţiile de muncă au rămas comparabile se poate admite că se va observa influenţa instruirii asupra producţiei.

In exemplul dat s-a luat în considerare doar aspectul tehnic, productiv, cantitativ al rezultatelor formării, dar aceasta nu reprezintă singurul rezultat al instruirii. Muncitorul format în mod sistematic, după anumite metode şi procedee, cu un moral ridicat va obţine, pe de o parte, un randament bun, iar pe de altă parte va contribui la îmbunătăţirea climatului şi a relaţiilor de muncă cu colegii şi şefii ierarhici. Toate aceste rezultate există, pot fi constatate, dar este dificilă măsurarea lor.

Dacă totuşi unele rezultate ale formării şi perfecţionării sînt dificil de determinat este necesar, pentru ca instruirea să nu coste prea scump, să se acţioneze în două di-

recţii:

a) Să se supravegheze costul formării şi perfecţionării;

b) Să se controleze natura rezultatelor instruirii, adică să se încerce stabilirea şi a unui "bilanţ moral" al oricărei acţiuni de formare şi perfecţionare.

Metode şi tehnici de evaluare. Inainte de toate trebuie respectate anumite cerinţe: fixarea unor obiective clare a programelor, analiza performanţelor participanţilor la program şi prin date statistice, evaluarea periodică a programelor. Criteriile folosite la evaluare variază în funcţie de specificul programului, de categoria de personal căruia îi este adresat, de obiectivul urmărit. Criteriile trebuie să fie obiective, specifice participanţilor şi uşor de urmărit. Pentru executanţi: producţia realizată, rebuturile, normele de timp. Pentru cadrele de conducere: îmbunătăţirea cunoştinţelor şi a comportamentului, dezvoltarea aptitudinilor de conducere etc. Aceste elemente trebuie să se reflecte în depăşirea sarcinilor compartimentului condus, în îmbunătăţirea climatului de muncă.

Etapele evaluării:

1) Reacţia participanţilor la program: se colectează informaţii asupra programului, dacă este considerat util, dacă se abordează teme, se folosesc metode şi tehnici corespunzătoare. Participanţii sînt solicitaţi să aprecieze activitatea instructorilor, folosindu-se chestionare de opinie - cu întrebări precise. De asemenea, instructorul poate fi evaluat de conducătorul programului. Este necesară compararea celor două evaluări a instructorului: din partea participanţilor şi a conducătorului programului.

2) Instruirea. Se precizează care au fost principalele cunoştinţe, metode şi tehnici ce au fost însuşite de participanţi. Pentru aceasta trebuie să se stabilească nivelul de cunoştinţe înainte şi după efectuarea programului, iar rezultatele să fie analizate din punct de vedere statistic. In acest scop, se folosesc chestionarele de cunoştinţe, administrate la începutul şi la sfîrşitul programului de perfecţionare.

Scanned with OKEN Scanner

3).Comportamentul participantilor. Evaluarea este mai greu de realizat deoarece comportamentul uman presupune un complex de opţiuni, decizii, atitudini structurate în funcţie de trăsăturile caracteriologice şi exprimate după anumite particularităţi temperamentale. Pentru ca o persoană să-şi schimbe comportamentul în muncă trebuie: să dorească sincer acest lucru, să-şi recunoască lipsurile, să fie ajutată de colectiv, să i se ofere ocazia pentru a şi-l schimba.

Evaluarea comportamentului trebuie să aibă în vedere: existenţa unui sistem obiectiv de apreciere a performanţelor înainte şi după participare la instruire, aprecierea să fie făcută de un colectiv (şeful direct, subalterni, colegi, participanţi la programe), evaluarea după terminarea programului să se facă la cel puţin trei luni, pentru a se putea aplica în practică cele învăţate.

4) Rezultatele instruirii. Evaluarea trebuie să ţină cont de atingerea obiectivelor propuse în cadrul programelor: reducerea preţului de cost, îmbunătăţirea calităţii produselor, reducerea accidentelor etc. Este totuşi dificil de evaluat proporţia exactă a îmbunătăţirilor pe baza programelor de perfecţionare. In asemenea cazuri se recurge la primele trei etape şi la metodele descrise cu acest prilej.

III.9. DISCIPLINA SOCIALISTE A MUNCII. REGULAMENTUL DE ORDINE INTERIOARA AL UNITATII SOCIALISTE (R.O.I.)

In esenţă, disciplina socialistă a muncii se referă la încadrarea corectă a lucrătorilor în programul de lucru, respectarea procesului tehnologic, a normelor de organizare a unităţii, îndeplinirea corespunzătoare a sarcinilor de muncă, fiind în ultimă instanţă expresia gradului de dezvoltare a conştiinţei personalului. Cerinţele faţă de nivelul disciplinei muncii cresc pe măsura dezvoltării producţiei socialiste, care pretinde utilizarea deplină şi eficientă a timpului de lucru, de către întreg personalul.

Cadrul legislativ: Codul muncii, Legea organizării şi disciplinei muncii în unităţile socialiste, Legea organi-

Scanned with OKEN Scanner

zării producţiei şi a muncii în agricultură. Crearea acestui cadru legal constituie o expresie a faptului că în societatea socialistă multilateral dezvoltată, cerinţele faţă de respectarea disciplinei muncii cresc neîncetat.

Potrivit Legii nr.1 [1] şi Codului muncii, regulile privind organizarea şi disciplina muncii se stabilesc într-un regulament de ordine interioară (R.O.I.). Regulamentul stabileşte raporturile între unitatea socialistă şi personalul ei. El se întocmeşte şi se aprobă de către conducerea unităţii şi comitetul sindicatului potrivit îndrumarului nr.66427 din 5.X. 1973 al Ministerului Muncii şi Consiliului Central al Sindicatelor. In virtutea acestui îndrumar, R.O.I. are următoarele capitole: introducere, dispoziţii generale, obligaţiile conducerii unităţii, obligaţiile personalului încadrat, organizarea timpului de lucru în unitate, recompense, sancţiuni disciplinare. In introducere se va arăta necesitatea disciplinei în muncă, axată pe specificul şi complexitatea sarcinilor unităţii.

După elaborare, R.O.I. se afişează timp de lo zile, apoi se definitivează şi se aprobă de organul de conducere colectivă al unităţii, fiind semnat de conducerea unităţii şi preşedintele sindicatului. El intră în vigoare la lo zile după semnare. R.O.I. poate constitui un instrument de selecţionare a personalului, contribuie la creşterea stabilităţii acestuia, înlătură pierderile de timp, elimină eventualele interpretări subiective, permite cunoaşterea de către personal a legislaţiei în vigoare, concură la îmbunătăţirea relaţiilor umane în cadrul unităţii.

III.lo. APRECIEREA PERSONALULUI

Documentele de partid subliniază necesitatea cunoaşterii, selecţionării, pregătirii şi promovării personalului, prin evitarea subiectivismului şi superficialităţii în aprecierea oamenilor. In acest scop au fost adoptate hotărîri de partid şi acte normative: Hotărîrea C.C. al P.C.R. cu privire la activitatea organelor şi organizaţiilor de partid în înfăptuirea

1) Legea organizării şi disciplinei muncii în unităţile socialiste de stat (Legea nr.1/197o). In: Buletinul Oficial al R.S.R., partea I nr.27, din 27.III.197o

politicii de cadre a partidului; Legea nr.2/1971 privind perfecţionarea pregătirii profesionale a personalului din unităţile socialiste de stat; Legea nr.12/1971 privind încadrarea şi promovarea în muncă a personalului din unităţile socialiste de stat. Articolul 17 al Legii nr.12 reglementează sistemul de apreciere anuală (pe baza caracterizărilor) a personalului, prin cunoaşterea posibilităţilor şi a perspectivelor de dezvoltare şi promovare, pentru utilizarea judicioasă a cadrelor şi a aplicării la fiecare loc de muncă a principiului socialiste de repartiţie după cantitatea şi calitatea şi importanţa socială a muncii.

Definire. Aprecierea personalului constituie un prilej de analiză obiectivă a omului în muncă, familie şi societate, avînd ca scop cunoaşterea contribuţiei fiecărui lucrător la realizarea sarcinilor, acordarea ajutorului necesar pentru ca acesta să se cunoască pe sine, să se realizeze în interesul unităţii şi al său însuşi, să fie orientat în viitor în funcţie de capacităţi şi aptitudini. Aprecierea contribuie astfel la realizarea ştiinţifică a selecţionării, perfecţionării şi repartizării forţei de muncă a unităţii. In aceste condiţii, aprecierea devine un instrument de cunoaştere a personalului, ajutînd la reaşezarea lui în funcţii sau posturi în raport cu performanţa profesională atinsă. (fig. 1o).

Criterii. Art.18 din Legea nr.12 menţionează următoarele criterii: rezultatele obţinute în muncă, nivelul pregătirii profesionale şi de cultură generală, preocuparea pentru îmbogăţirea cunoştinţelor, calităţi personale, preocuparea pentru unitate, grija pentru avutul obştesc, aplicarea legilor şi păstrarea secretului de stat, comportarea în colectiv, în familie şi societate, atitudinea faţă de interesele patriei.

Cerinţe. Pentru a răspunde acestor elemente, orice metodă de apreciere trebuie să satisfacă următoarele cerinţe: (fig. 11).

1) Evaluarea performanţelor profesionale, în scopul luării unor măsuri pentru îmbunătăţirea acestora, diferenţierii retribuţiei, obţinerii informaţiilor privind evoluţia lucrătorului, în vederea folosirii lui în alte munci. Nivelul performanţelor în postul actual constituie baza aprecierii şi stabilirea

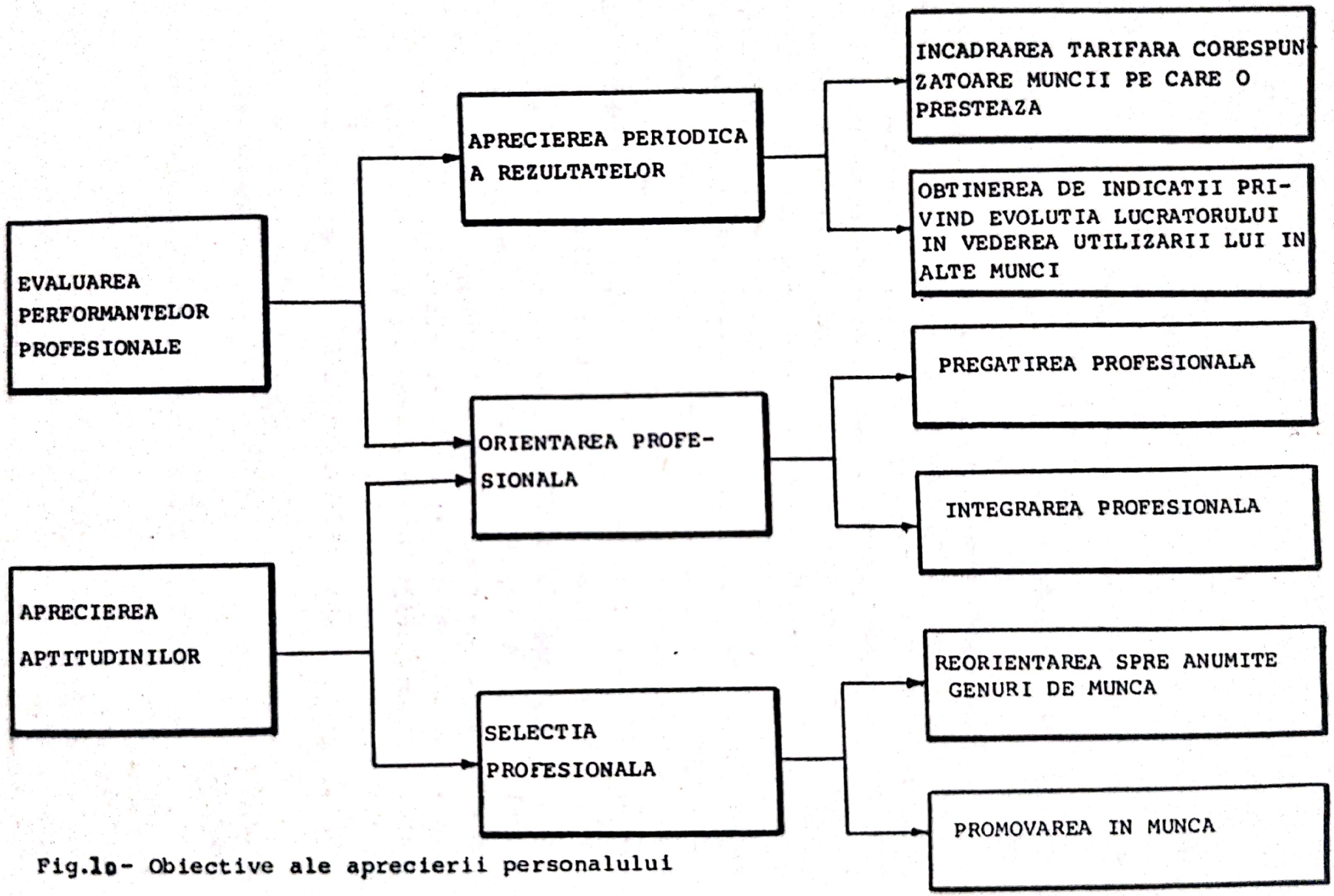

Fig.1o- Obiective ale aprecierii personalului

Scanned with OKEN Scanner

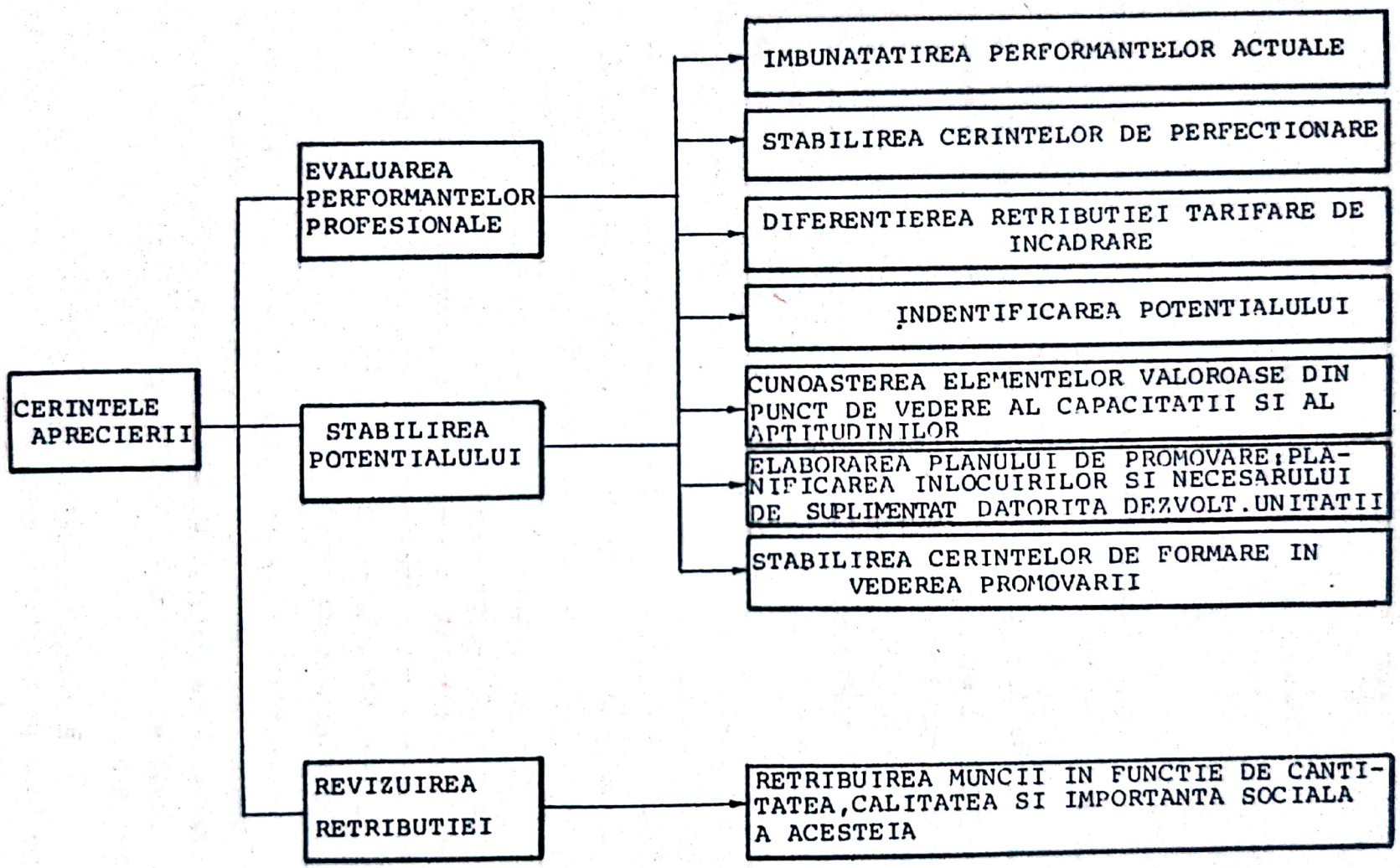

Fig.11- Cerinţe privind aprecierea personalului

Scanned with OKEN Scanner

lui reclamă evaluarea obiectivă a rezultatelor obţinute de-a lungul întregului an.

2) Stabilirea potenţialului de conducere. In vederea succesiunii la conducerea unităţii trebuie stabilit nivelul potenţialului de conducere.

Metode:

a) Proiectarea în viitor a performanţelor obţinute în trecut de lucrătorul respectiv. Aceasta depinde de trei factori: precizia şi obiectivitatea cu care s-au stabilit performanţele din trecut, numărul şi calitatea măsurării necesare stabilirii evoluţiei, varietatea condiţiilor de muncă în care s-au obţinut performanţele din trecut.

b) Stabilirea trăsăturilor caracteristice ce pot contribui la desfăşurarea muncii de conducere. In genere se folosesc ambele metode combinate, pentru a se valorifica avantajele ce le prezintă. Constituirea unui fond de cadre cu potenţial ridicat reprezintă un proces continuu ce reclamă existenţa planului general şi individual de formare şi promovare. Primul vizează determinarea necesarului şi a resurselor de cadre ale unităţii, în perspectivă, cel de al doilea dezvoltarea fiecărui lucrător în parte.

Pentru elaborarea planurilor se au în vedere cîteva criterii: folosirea procedeelor ştiinţifice pentru selecţie, în vederea promovării, formarea şi promovarea sistematică a cadrelor cu potenţial evolutiv, efortul fiecărui cadru de a acumula cunoştinţele necesare, selecţia periodică şi corectarea previziunilor cu privire la potenţialul lucrătorilor.

Planificarea dezvoltării profesionale a personalului este o formă a planificării promovărilor, avînd în vedere trei aspecte esenţiale: rezultate obţinute, capacitate profesională şi atitudinile (trăsăturile de caracter) a lucrătorului respectiv.

3) Revizuirea retribuţiei. Retribuirea muncii se face pe baza principiului socialist al repartiţiei după cantitatea, calitatea şi impertanţa socială a muncii depuse.

Retribuţia tarifară de încadrare se acordă în funo-

ţie de îndeplinirea tuturor sarcinilor încredinţate, atît a celor ce decurg din planul unităţii sau compartimentului în care persoana respectivă lucrează, cît şi a sarcinilor proprii de muncă (art.84 din Legea retribuirii după cantitatea şi calitatea muncii).

Pe baza aprecierii periodice a personalului se poate face diferenţierea retribuţiei în cadrul aceleiaşi categorii sau funcţii, ţinîndu-se seama şi de calităţile personale ale oamenilor, manifestate în procesul muncii.

III.1o.1. Aprecierea profesională - document de lucru important în organizarea şi conducerea personalului

Elementele conţinute de aprecieri, fac din acestea un document valoros pentru activităţile de personal. Ele oglindesc profilul real al omului, ansamblul calităţilor ce-l caracterizează. Aprecierea presupune, de asemenea, o preocupare sporită din partea şefului direct în stabilirea criteriilor după care o va efectua. Ea constituie un bun prilej de cunoaştere a oamenilor, fără de care nu se poate concepe o conducere reală. In felul acesta se conferă aprecierii valoarea de document de lucru pentru activitatea de personal ulterioară. Pe baza ei se va acţiona în direcţia perfecţionării celui apreciat, a încadrării lui într-un post unde va avea posibilitatea valorificării depline a capacităţii sale, putîndu-se de asemenea, corecta unele aspecte de inechitate între muncă şi retribuţie.

III.11. PROMOVAREA PERSONALULUI

Importanţă. Partidul şi statul acordă o atenţie deosebită îmbunătăţirii încadrării şi promovării în muncă a personalului, întăririi răspunderii individuale şi colective a acestuia în îndeplinirea sarcinilor. Promovarea contribuie la realizarea unui climat psihosocial favorabil în unitate. Iniţiativa în muncă, sentimentul utilităţii sînt stimulate şi de posibilitatea promovării, fapt ce îi ataşează pe oameni de întreprindere, contribuind la stabilitatea lor.

Promovarea poate fi caracterizată prin trei elemente:

1) Schimbarea funcţiei sau nivelului de încadrare. Promovarea în conducere înseamnă schimbarea funcţiei, iar trecerea, de exemplu, pentru executanţi de la încadrarea de tehnician la aceea de tehnician principal, înseamnă schimbarea nivelului de încadrare.

2) Creşterea responsabilităţii sau a nivelului de calificare. Trecerea în funcţie de conducere mai înaltă presupune o creştere a responsabilităţii, iar schimbarea la executanţi a nivelului de încadrare implică o creştere a nivelului de calificare.

3) Avantaje materiale şi morale. Creşterea retribuţiei tarifare şi satisfacţiile morale respective (sentimentul încrederii, al utilităţii etc.).

Deci promovarea este în fond o trecere într-o nouă funcţie sau categorie care în raport cu cea veche cere mai mult de la titularul ei (competenţă, calificare), oferindu-i în schimb satisfacţii materiale şi morale sporite. In cazul în care personalul beneficiază doar de o majorare a retribuţiei tarifare în cadrul aceleiaşi funcţii sau nivel de încadrare avem de-a face cu o avansare nu cu o promovare.

Conţinutul activităţii. Promovarea trebuie să fie echitabilă, să nu fie arbitrară şi subiectivă. Ea are următoarele componente:

1) Planificarea promovării: A prevedea dimensiunea şi compoziţia personalului. In vederea realizării unui plan general al unităţii se elaborează mai întîi o schemă detaliată a şanselor de promovare, pe unitate, astfel încît fiecare post să permită accesul la altă funcţie. Se suprimă, pe cît posibil, posturile fără viitor. De asemenea, trebuie planificat şi "viitorul profesional" - ce ţine seama de capacităţile şi aptitudinile necesare oamenilor pentru a fi promovaţi, problemă ce trebuie dirijată sistematic de unitate. Planificarea promovării prezintă avantajul continuităţii, formării din timp în vederea promovării, stimulării oamenilor pentru a se autoperfecţiona.

Scanned with OKEN Scanner

2. Principiul promovării interne. Respectarea lui oferă continuitatea în muncă, se evită timpul pierdut pentru adaptarea personalului adus din afara unității, stimulează în muncă pe titularii de posturi "cu viitor".

3) Criterii de promovare: competența, studii și vechime în muncă. Competența înglobează atît capacitățile candidatului de a răspunde unei noi funcții, cît și priceperea de care a dat dovadă în munca sa actuală. Condițiile de promovare a personalului sînt formulate în Legea nr.12/1972.

4) Procedee și reguli folosite în promovare

a. Evidența personalului. Constituie baza acțiunii de promovare. Necesită două tipuri de lucrări.

- Fișa personală (cuprinde date privind funcțiile și aspirațiile persoanei, aprecieri complete). Fișa se realizează în conformitate cu criteriile de promovare, pentru a contura competența persoanei respective. Ea presupune existența în unitate a unui sistem de apreciere bazat pe date analitice.

- Lista funcțiilor. Pe baza schemei de planificare a promovărilor se întocmește lista cu posturile și funcțiile pe care pot fi promovați oamenii, precizîndu-se și înlocuitorii lor. Aceștia din urmă se propun pe baza fișei personale și a analizei posturilor.(Cerințele fiecărui post de muncă).

Evidența permite astfel să se cunoască: funcția în care poate fi promovat fiecare lucrător, ce posturi pot fi asigurate, pentru ce posturi trebuie acționat pe linia formării și perfecționării.

b. Structura pe vîrste a personalului. Din datele evidenței se poate analiza structura pe vîrste a personalului. Pentru a evita neajunsurile, privind promovarea în cazurile unui personal prea tînăr, sau vîrstnic, unitățile trebuie să asigure prin recrutare o echilibrare a vîrstei oamenilor, în așa fel ca alături de tineri, în plină formare și perfecționare, cu șanse de promovare, să existe și oameni mai vîrstnici cu mare experiență profesională.

Scanned with OKEN Scanner

III.12. STIMULAREA MATERIALA SI MORALA A PERSONALULUI

Comportamentul oamenilor în activitatea economico-socială este determinat de un complex de motivaţii. Stimularea şi cointeresarea materială şi morală reprezintă componente ale acestui sistem motivaţional. In socialism, ele au rolul de a contribui la armonizarea intereselor economice personale, colective şi generale, de a determina angajarea umană, conştientă şi afectivă la dezvoltarea social-economică şi politică a noii orînduiri. Necesitatea stimulării şi cointeresării materiale, a repartiţiei după cantitatea şi calitatea muncii, decurge în socialism din condiţiile obiective economico-sociale care caracterizează orînduirea. Legea retribuirii după cantitatea şi calitatea muncii [1], reprezintă rodul unui proces de perfecţionare început încă de la Congresul al IX-lea al Partidului, experimentat şi reflectînd numeroase propuneri ale oamenilor muncii. Adoptînd Programul P.C.R. de făurire a societăţii socialiste multilateral dezvoltate şi înaintare a României spre comunism, Congresul al XI-lea al Partidului a stabilit şi principalele jaloane ce vor caracteriza repartiţia, cointeresarea şi stimularea în perspectiva înaintării noastre spre comunism.

III.12.1. Sistemul stimulării personalului din unităţile economice

Se cuvin unele precizări (vezi fig.12): Condiţiile de muncă (mediul fizic, climatul psihosocial, conducerea colectivă etc.), reprezintă stimuli materiali indirecţi faţă de care conducerea unităţii trebuie să aibă preocupări sporite. In aceeaşi categorie de stimulare materială suplimentară retribuţiei băneşti intră şi conţinutul muncii. Corespunzînd celor trei categorii de interese - generale, colective şi personale - există cointeresare generală, colectivă şi personală. Cointeresarea generală se realizează pe calea optimizării raporturilor dintre fondul de consum şi fondul naţional de dezvoltare economico-socială. Repartizarea judicioasă a forţelor de producţie etc. Cointeresarea colectivă se realizează pe trei canale:

1) Legea retribuirii după cantitatea şi calitatea muncii (Legea nr.57/1974). In:Buletinul Oficial al R.S.R., partea I, nr.133-134, din 1.XI.1974

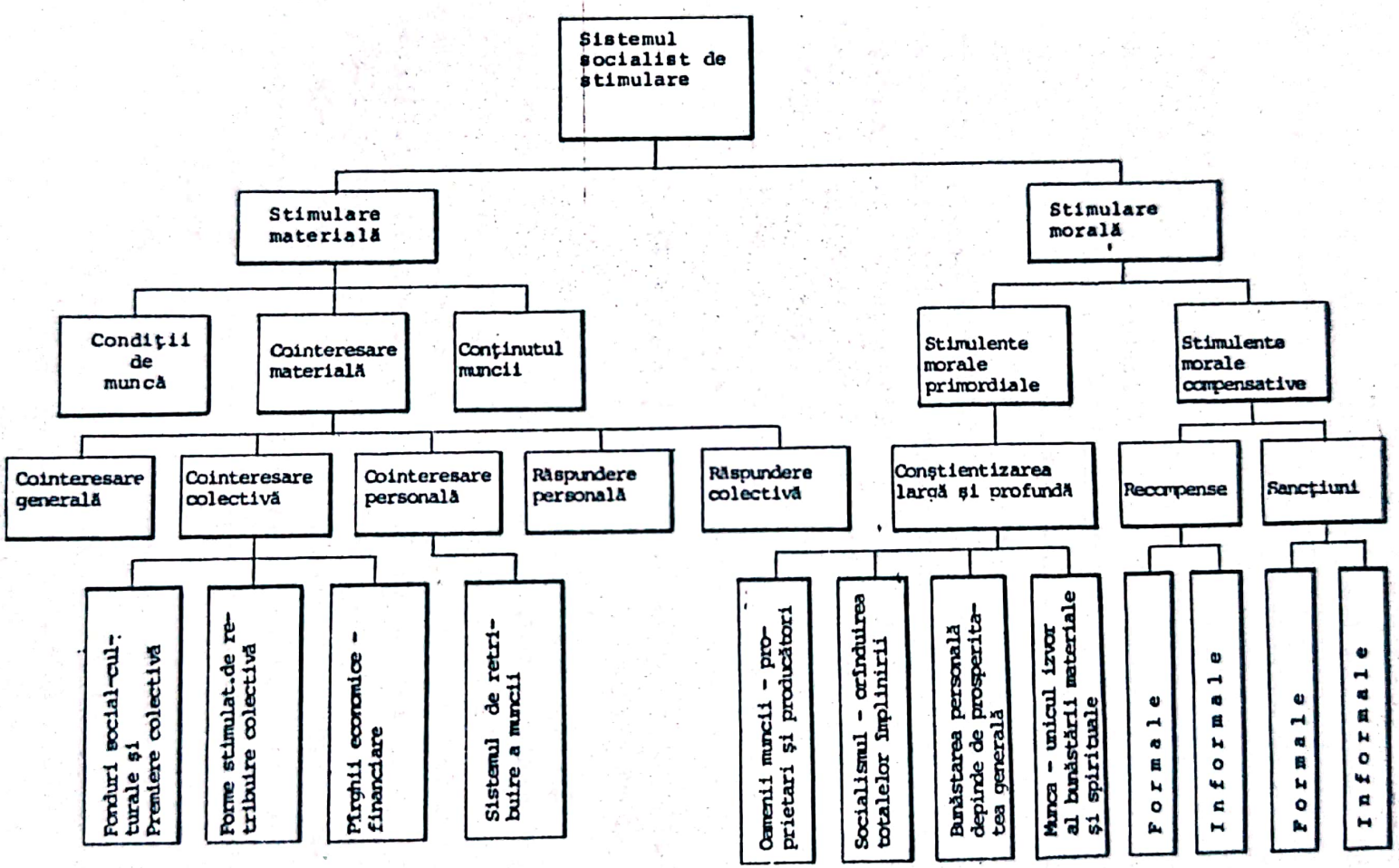

Fig.12 Schema de ansamblu a sistemului socialist de stimulare

Scanned with OKEN Scanner

a) premieri colective (gratificaţii anuale, alocări pentru problemele social-culturale etc.);

b) retribuire colectivă (acord global);

c) pîrghii economico-financiare (beneficiul, sistem de credite, sistem de preţuri etc.).

Cointeresarea materială personală. Ea se realizează, în principal, prin sistemul socialist de retribuire a muncii (s.s.de.r.m.). In textul Legii nr.57, sistemul de normare a muncii şi formele de retribuire sînt tratate distinct faţă de s.s.de.r.m., ca forme de măsurare a muncii şi de retribuire a ei. La baza sistemului de retribuire a muncii stau următoarele principii: principiul obligativităţii generale a muncii, principiul unicităţii sursei veniturilor, principiul cointeresării materiale, principiul echităţii în retribuire, principiul diferenţierii retribuirii, principiul retribuirii muncii efectiv prestate şi a contribuţiei reale aduse, principiul asigurării unei interdependenţe strînse între realizări, venituri şi creşterea răspunderii personale.

Sistemul socialist de retribuire a muncii este format din patru elemente:

1. Retribuţia tarifară - constituie azi partea principală determinantă a retribuţiei totale, îndeplinind şi rolul hotărîtor în stimularea ridicării calificării. Legea nr.57/1974 prevede modul concret de stabilire a retribuţiei tarifare a tuturor categoriilor de lucrători, precum şi modalitatea de promovare prin acordarea de trepte, gradaţii, categorii sau clase. Un progres pe care îl marchează printre altele, Legea amintită, faţă de reglementările anterioare este posibilitatea ce o crează de a se majora retribuţia pentru depăşirea sarcinilor, de a se reduce şi echilibra pe ramuri numărul de indicatori ce servesc la acordarea retribuţiei etc.

2. Sistemul de indemnizaţii. Legea nr.57 stabileşte că unele activităţi pot fi retribuite şi prin indemnizaţii lunare ce se adaugă retribuţiei tarifare: indemnizaţia de conducere, indemnizaţii pentru activităţi suplimentare.

3. Sistemul premial (art.5o-65 din Legea 57). Sînt prevăzute următoarele categorii de premii: anuale (gratificaţii)

în cursul anului (rezultate deosebite), pentru economii de materiale şi forţă de muncă, export peste plan şi reducerea importului, premii sau recompense cu caracter limitat.

4. Sistemul de sporuri. Din cadrul sistemului fac parte sporul de vechime, pentru muncă în condiţii deosebite, de şantier, alte sporuri (indemnizaţii sau retribuţie majorată).

In legătură cu sistemul de normare a muncii, precizăm faptul că normele de muncă se exprimă sub următoarele forme: norme de timp, norme de producţie, normative de deservire, normative de personal, alte normative.

Formele de retribuire prevăzute de Legea 57/1974 sînt următoarele: retribuirea în acord sau cu bucata (acord direct, progresiv, global, indirect.), retribuirea în regie sau după timp, retribuirea pe bază de tarife sau cote procentuale.

După cum se poate observa din prezentarea componentelor stimulării materiale, nivelul veniturilor personale este în funcţie de rezultatele personale în muncă, precum şi de rezultatele generale ale tuturor membrilor societăţii.

Răspunderea materială a personalului întreprinderii.

Este o latură a stimulării materiale, un principiu fundamental al organizării şi conducerii unităţilor socialiste, o condiţie a creşterii eficienţei economice la toate nivelurile. Răspunderea are un caracter social, putînd fi juridică, morală, politică etc. Răspunderea materială - formă a răspunderii juridice este reglementată de Codul muncii. Cînd fapta constituie infracţiune, răspunderea se stabileşte de Legea penală. Forme de răspundere materială: personală (predominantă), conjunctă, subsidiară, solidară şi comună. Funcţiile principale constau în apărarea avutului obştesc şi ocrotirea intereselor personalului întreprinderii.

In legătură cu răspunderea materială personală, Legea nr.57 are prevederi speciale, din care reţinem cîteva: diminuarea retribuţiei tarifare, a gratificaţiei, lipsirea de premii, pierderea sporului de vechime, diminuarea indemnizaţiei de conducere etc.

Scanned with OKEN Scanner

Răspunderea colectivă îmbracă, fie forma dobînzilor penalizatoare, fie forma subsidiară, solidară, comună, fie forma răspunderii întreprinderii faţă de personalul ei.

Stimularea şi răspunderea morală. (Fig. 13)

Precizăm că stimulentele morale înglobează atît recompensele cît şi răspunderile (sancţiunile) ce pot fi formale, adică instituţionalizate şi informale - adică spontane. Recompense formale: titluri onorifice, ordine şi medalii, înscrierea în cartea sau tabloul de onoare etc. Informale: aprecierea, respectul colegilor, prestigiul, lauda etc. Sancţiuni morale formale: mustrare, avertisment, etc. Informale: critica.

Perspectiva stimulării muncii şi ridicării nivelului de trai al populaţiei sînt cu claritate conturate în Programul partidului şi celelalte documente adoptate la Congresul al XI-lea al P.C.R.

III.12.2. Organizarea şi conducerea activităţilor întreprinderii privind stimularea personalului ei. Atribuţii, responsabilităţi, relaţii

Responsabilitatea pentru aplicarea în cadrul întreprinderii a politicii partidului şi statului, în domeniul stimulării materiale şi morale aparţine organului colectiv de conducere al acesteia. Compartimentul personal, învăţămînt, retribuirea muncii, ca organ de lucru al întreprinderii, asigură aplicarea corectă a reglementărilor legale în acest domeniu, avînd stabilite atribuţii şi răspunderi precise prin regulamentul de organizare şi funcţionare al întreprinderii.

Prin exercitarea acestor atribuţii se urmăreşte atingerea următoarelor obiective majore: creşterea productivităţii muncii prin folosirea formelor de retribuire legale cele mai potrivite, a unor nivele de retribuire pentru unele subunităţi corespunzătoare modificării activităţii acestora, îmbunătăţirea normelor şi utilizării timpului de muncă etc.; crearea cadrului structurilor de personal cele mai eficiente prin elaborarea nomenclatorului de funcţii cel mai adecvat, respectarea raportului legal între posturile de muncitori şi personalul TESA, respectarea numărului de posturi aprobat prin structura organizatorică etc.; aplicarea corectă a elementelor sistemului de

retribuire şi folosirea lor pentru armonizarea intereselor personalului cu interesele întreprinderii prin stabilirea judicioasă, dinamică a posturilor care reclamă practicarea sistemului de sporuri, utilizarea cumulului admis de lege al pensiei cu retribuţia, menţinerea unei corelaţii normale între tehnicitatea lucrărilor şi gradul de pregătire al muncitorilor, etc.

Principalele relaţii în domeniul retribuirii se stabilesc în exterior cu compartimentul de specialitate din centrală, precum şi din alte unităţi economico-sociale.

Centralei îi transmite mai ales propuneri vizînd completarea nomenclatorului de funcţii, acordarea de retribuţii tarifare majorate pentru anumite locuri de muncă, indicatori specifici pentru acordarea integrală a retribuţiei tarifare etc. Din partea centralei primeşte indicaţii, metodologii, norme şi instrucţiuni privind retribuirea muncii, precum şi aprobări privind propunerile amintite.

Relaţiile şi colaborările din interiorul întreprinderii în domeniul retribuirii sînt largi şi dinamice. Compartimentului planificare-dezvoltare îi transmite datele necesare fundamentării planului de muncă şi retribuţii, primind de la acesta indicatorii de plan corespunzători, defalcaţi pe compartimente şi perioade. Celorlalte compartimente funcţionale şi de producţie, compartimentul personal-învăţămînt-retribuirea muncii le transmite în principal indicaţii privind aplicarea sistemului de retribuire a muncii şi primeşte date asupra problemelor care formează, de altfel, şi obiectul relaţiilor cu centrala (lista locurilor de muncă, pentru care se propune acordarea de sporuri, reducerea timpului de muncă, date privind utilizarea timpului de muncă etc.).

In elaborarea şi aplicarea corectă în întreprindere a sistemului stimulentelor materiale şi morale, alături de conducerea întreprinderii, un rol însemnat îl deţine sindicatul şi organizaţia de tineret. Acţionînd sub conducerea partidului, sindicatele, ca organizaţii profesionale ale oamenilor muncii, participă nemijlocit la elaborarea politicii partidului în domeniul asigurării condiţiilor de muncă şi ridicării continue a bunăstării celor ce muncesc. Prin reprezentanţii

Scanned with OKEN Scanner

lor din Consiliul Central al Uniunii Generale a Sindicatelor din România, oamenii muncii din țara noastră au participat la elaborarea Legii retribuirii după cantitatea și calitatea muncii, iar în larga dezbatere publică a proiectului Legii, ei au putut și și-au spus părerea asupra conținutului legii, făcînd numeroase propuneri de îmbunătățire, dintre care multe au fost luate în considerare, la definitivarea textului acestei legi. Prin reprezentanții lui în organele de conducere colectivă ale unității, personalul acesteia veghează la aplicarea corectă a reglementărilor din domeniul retribuirii, stimulării și răspunderii materiale și umane.

III.13. ACTIVITATI SI SERVICII CU CARACTER SOCIAL PENTRU PERSONALUL INTREPRINDERII

III.13.1. Necesitate, rol și obiective.

Satisfăcînd o gamă largă de cerințe sociale de ordin material și spiritual, activitățile și serviciile cu caracter social contribuie atît la atingerea obiectivelor generale ale unității cît și la realizarea obiectivelor acesteia în domeniul organizării și conducerii personalului său.

Obiectivul general al activităților și serviciilor sociale constă în asigurarea unor condiții de muncă și viață corespunzătoare pentru personalul unității, sprijinirea acestuia în rezolvarea unor probleme legale, personale, în așa fel încît oamenii să-și poată concentra toată atenția la rezolvarea sarcinilor posturilor de muncă. De aceea, cadrele de conducere trebuie să acorde acestor probleme o mai mare importanță și să le includă în centrul preocupărilor lor. Problematica omului muncii, a producătorului și proprietarului întregii avuții a societății noastre trebuie să constituie o parte inseparabilă a planurilor întreprinderii.

In perspectivă, pe ansamblul societății, documentele Congresului al XI-lea al P.C.R. prevăd ca o orientare majoră creșterea ponderii cheltuielilor sociale în satisfacerea cerințelor generale ale populației.

III.13.2. Definirea sistemului de activități.

In figura 14 se încearcă o grupare a componentelor

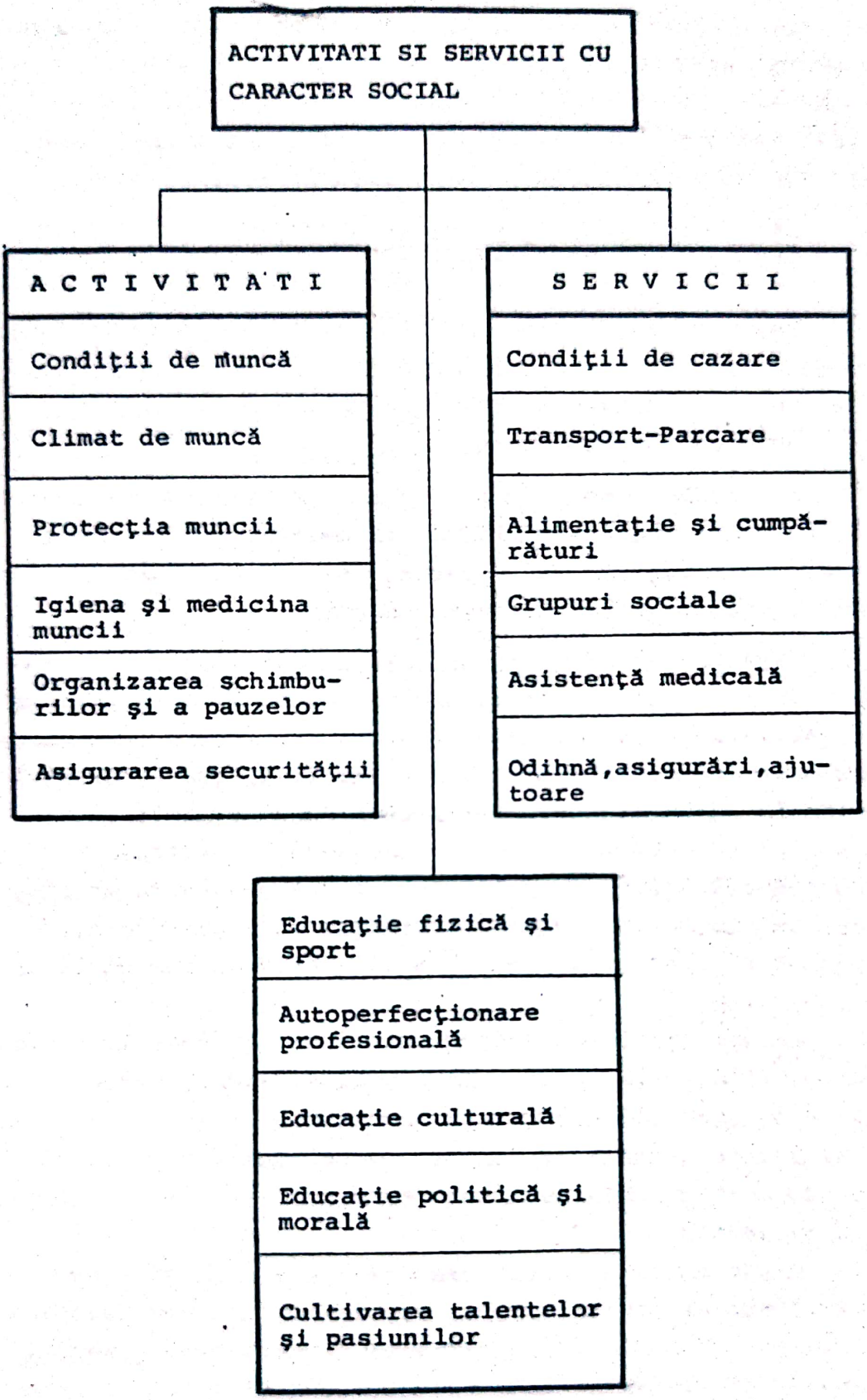

Fig.14 Sfera de cuprindere a activităţilor şi serviciilor pentru personalul întreprinderii

Scanned with OKEN Scanner

acestui sistem. De precizat că este vorba aici despre un sistem de măsuri care toate concură la atingerea obiectivelor importante ale întreprinderii. Fiecare din activităţile şi serviciile sociale amintite presupun desfăşurarea unei game largi de acţiuni, îndeplinirea de atribuţii specifice.

III.13.3. Organizarea şi conducerea activităţilor şi serviciilor cu caracter social în întreprinderea socialistă

Reglementări: Legea nr.11/1971; Decretul nr.162/1974; "Atribuţiile unitare ale compartimentelor de muncă din ministere, centrale şi întreprinderi", elaborate de C.O.E.S. şi aflate în curs de experimentare.

In figura 15 se prezintă schema de principiu a organizării şi conducerii activităţilor şi serviciilor cu caracter social. Sînt figurate aici succint şi cele mai importante atribuţii şi responsabilităţi din domeniu.

Organizarea şi conducerea acestor activităţi se realizează prin colaborarea activă dintre conducerile unităţilor şi conducerile organizaţiilor sindicale, de către compartimentul personal- învăţămînt-retribuirea muncii şi compartimentul administrativ-social-secretariat-pază-P.C.I-documente secrete-A.L.A., aflate sub coordonarea directorului unităţii şi de către compartimentul "Organizare-control-protecţia muncii, coordonat de directorul adjunct tehnic la întreprinderile de grad special şi I şi de inginerul şef la cele de gradul II şi III.

Organizaţiei de sindicat din întreprindere îi revine răspunderea principală pentru munca politico-educativă de masă, activitate la care colaborează şi conducerea unităţii. De asemenea, la aceste activităţi concură şi celelalte organizaţii politice şi obşteşti din unitate, toate sub conducerea organizaţiei de partid.

Organizarea şi conducerea activităţilor şi serviciilor cu caracter social trebuie realizate judicios, începînd cu elaborarea contractului colectiv şi componentele planului social al întreprinderii. Este necesar ca toţi factorii de conducere ai unităţii să înţeleagă importanţa, locul şi rolul acestor activităţi, în aşa fel încît, întreprinderea să se

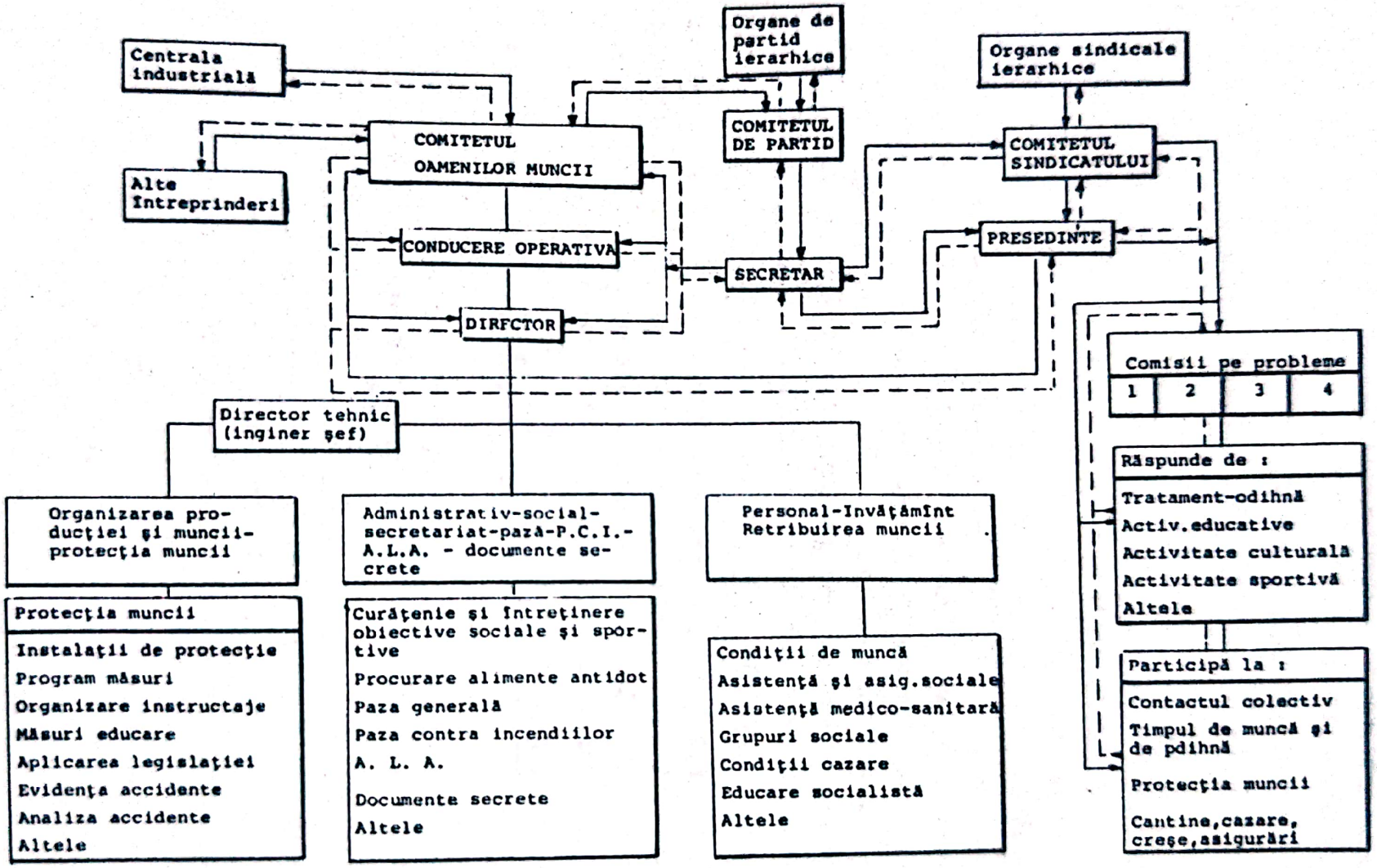

Fig. 15 Schema de principiu a organizării şi conducerii activităţilor şi serviciilor cu caracter social pentru personalul Intreprinderii

Scanned with OKEN Scanner

autoimplice eficient în înfăptuirea Programului partidului, privind îmbunătăţirea continuă a condiţiilor de muncă şi de viaţă ale întregului popor.

III.14. MEDICINA MUNCII

III.14.1. Definire. Necesitate. Importanţă. Orientări

Pe măsura dezvoltării industriei şi ca o consecinţă a considerării stării de sănătate a muncitorilor drept element economic important, un factor major de păstrare a capacităţii de muncă e reprezentat de asistenţa medicală diferenţiată a personalului din întreprinderi, realizată prin servicii specializate de medicina muncii. Conform recomandării 112 din 1959 a Conferinţei Internaţionale a Muncii, aceste servicii sînt destinate să protejeze sănătatea muncitorilor, să adapteze fizic şi mintal oamenii la muncă şi să contribuie la repartizarea lor, în posturile pentru care sînt apţi. Medicina muncii înglobează: igiena industrială, fiziologia muncii, patologia profesională, aspecte medicale ale ergonomiei.

<u>Orientări noi</u>: Adaptarea omului la muncă şi a muncii la om, păstrarea sănătăţii mintale, evitarea oboselii nervoase, studierea factorului uman în accidentele de muncă, utilizarea capacităţii muncitorilor vîrstnici şi a femeilor.

III.14.2. Serviciul medical de întreprindere şi sarcinile sale

1. <u>Investigarea întreprinderii, a secţiilor şi locurilor de muncă din punctul de vedere al igienei muncii</u>

Se identifică noxele profesionale (factori ce influenţează negativ sănătatea). Măsuri de combatere: izolarea (operaţiilor sau muncitorilor), în spaţiu şi timp, înlocuirea materialelor nocive, modificarea proceselor tehnologice, ventilaţie corespunzătoare, ordine şi curăţenie, protecţie individuală etc. Pentru păstrarea capacităţii de muncă oamenii trebuie protejaţi împotriva zgomotului prelungit, realizarea microclimatului industrial corespunzător, prin păstrarea echilibrului termic al organismului, crearea unei ventilaţii generale bune şi a unui iluminat agreabil.

Scanned with OKEN Scanner

2. Cercetarea caracteristicilor profesiunilor şi a locurilor de muncă din punct de vedere fizic, mintal şi psihosenzorial

Pentru aceasta sînt studiaţi factorii funcţionali (poziţia şi efortul depus, celelalte solicitări psihice şi senzoriale), precum şi condiţiile de muncă.

3. Efectuarea de examene medicale prifilactice.

Examen medical la încadrare; examen medical periodic; examen medical special (pentru muncitorii mai expuşi noxelor).

4. Participarea împreună cu compartimentul de protecţia muncii, la prevenirea accidentelor de muncă şi a bolilor profesionale

5. Supravegherea igienei instalatiilor.

6. Organizarea primului ajutor şi a tratamentului iniţial

7. Sarcini diverse (reeducarea şi recalificarea accidentaţiilor, evidenţe medicale, cercetare în domeniul medicinii muncii)

III.14.3. Implicaţii social-economice ale medicinii muncii.

O activitate bine organizată de medicina muncii sub cuadruplul ei aspect: medical, tehnic, psihologic şi educativ are următoarele implicaţii: utilizarea deplină a forţei de muncă, adaptarea reciprocă a lucrătorilor şi a posturilor de muncă, creşterea capacităţii de muncă a încadraţilor prin ameliorarea sănătăţii lor, scăderea absenteismului şi a fluctuaţiei, reducerea accidentelor şi bolilor profesionale.

O medicină a muncii eficientă determină şi ridicarea nivelului general de sănătate al populaţiei. Pentru obţinerea acestor rezultate este necesar să se creeze o bază materială corespunzătoare. Serviciile de medicină a muncii presupun încadrarea lor cu personal de specialitate: medici specialişti în medicina muncii, personal tehnic, precum şi alţi specialişti în funcţie de dimensiunile serviciului - fiziologi, psihologi, chimişti etc. Aceste servicii trebuie integrate în viaţa unităţii, pentru a deveni cu adevărat eficiente.

Scanned with OKEN Scanner

III.15. PROTECTIA MUNCII

III.15.1. Definire, obiective, principii.

Protecţia muncii reprezintă un aspect însemnat al politicii partidului şi statului nostru ce are în vedere protejarea vieţii şi sănătăţii omului în procesul muncii, cu alte cuvinte, apărarea integrităţii principalei forţe de producţie.

Obiectivul principal: stabilirea şi controlul măsurilor (tehnice, sanitare, organizatorice, educative) în vederea prevenirii accidentelor de muncă şi a îmbolnăvirilor profesionale.

Reglementări: Constituţia R.S.R. (art.18); Codul muncii (cap.6); Legea nr.5/1965 cu privire la protecţia muncii. Aceasta din urmă stabileşte cîteva principii de bază în ce priveşte amploarea activităţii, locul protecţiei muncii în procesul de producţie, răspunderile. Protecţia muncii se asigură pentru întreaga populaţie activă a ţării şi face parte integrantă din procesul de muncă. Răspunderea pentru realizarea măsurilor de protecţie a muncii revine factorilor de conducere, începînd cu conducătorii organelor centrale şi terminînd cu şeful de echipă.

III.15.2. Normele de protecţia muncii.

Reprezintă ansamblul prescripţiilor tehnice, de igienă a muncii şi organizatorice, în vederea prevenirii accidentelor şi îmbolnăvirilor profesionale. Sînt două surse pentru fundamentarea normelor: cercetarea ştiinţifică - proiectarea (prevenirea în etapa de elaborare şi experimentare a noilor procese tehnologice) şi activitatea de control, de cercetare a accidentelor. Sînt trei categorii de riscuri de accidentare: riscuri cu probabilitate de realizare, cu probabilitate relativ ridicată de realizare şi teoretic posibile a se realiza. Primele două categorii trebuie acoperite cu măsuri eficiente de protecţia muncii.

In ţara noastră prescripţiile de protecţia muncii sînt ierarhizate pe trei niveluri:

1. Norme republicane - cuprind cadrul general de tehnica securităţii şi normele de igienă, fiind stabilite de

Ministerul Muncii şi Ministerul Sănătăţii. Aceste norme se referă printre altele la: construcţia întreprinderilor şi încăperilor, operaţiuni de încărcare, transport etc., instalaţii, microclimat, reglementări privind instructajul şi propaganda de protecţia muncii, examenul medical la angajare etc.

2. Norme departamentale - elaborate de ministere şi celelalte organe centrale sub îndrumarea Ministerului Muncii, completează normele republicane potrivit cu specificul de producţie din ramura respectivă.

3. Instrucţiunile proprii de protecţia muncii - se elaborează de unităţi pentru locurile de muncă şi pentru operaţiile ce necesită măsuri suplimentare de protecţie a muncii. Unităţile de cercetări şi proiectări sînt obligate să elaboreze asemenea instrucţiuni pentru procese tehnologice şi utilajele noi. Tinînd seama de dinamismul progresului tehnic s-a stabilit perioada de revizuire a normelor: un an pentru procese tehnologice, utilaje, 5 ani pentru revizuirea generală.

Structura şi atribuţiile activităţii.

Organul specializat în acest domeniu este Inspecţia de Stat pentru protecţia muncii care funcţionează în cadrul Ministerului Muncii. Prin H.C.M. nr.342/1973 s-au stabilit 4o de unităţi pe lîngă care să funcţioneze inspectori permanenţi pentru protecţia muncii. Activitatea acestor organe sînt supuse coordonării unitare a Consiliului Central de Control Muncitoresc al Activităţii Economice şi Sociale (la nivel central şi judeţean).

Atribuţii: Ele sînt stabilite de Decretul 783/1969 modificat cu Decretul 141/1973. Inspectorii au dreptul la măsuri obligatorii, inclusiv oprirea activităţii, la aplicarea sancţiunilor, la deschiderea procesului penal, împotriva celor ce calcă prevederile normelor de protecţie.

III.15.3. Analiza cauzelor accidentelor de muncă.

Obiectivul principal în organizarea controlului protecţiei muncii îl constituie prevenirea accidentelor. El se realizează prin cunoaşterea cauzelor ce le pot provoca.

Scanned with OKEN Scanner

Cauzele au un caracter complex, fiind influenţate de mai mulţi factori ce trebuie analizaţi pentru a se descoperi aceia care au o pondere mai mare. Datele necesare unei analize a accidentelor de muncă pot fi împărţite în două mari categorii:

1. Indicatorii pentru caracterizarea generală a fenomenului. Ei cuprind: evoluţia numărului accidentelor (total, cu urmări de invaliditate, mortale); evoluţia frecvenţei (pe fiecare grupă menţionată); repartiţia pe ramuri, subramuri, meserii; evoluţia numărului zilelor de incapacitate temporară, precum şi a duratei medii a unui accident. Extinderea analizei pe o durată mai mare (5 ani) subliniază caracteristicile fenomenului, putîndu-se obţine o curbă specifică a accidentelor pe ramură, judeţ, economie. Prin compararea curbelor se evidenţiază potenţialul de pericol al unei ramuri în raport cu alta. O curbă normală trebuie să fie descendentă. Imbunătăţirea continuă a măsurilor de protecţia muncii va accentua caracterul descendent al curbei.

2. Indicatori specifici. Ei presupun realizarea unui sistem informaţional caracteristic procesului de producţie respectiv, sistem la nivelul economiei naţionale. Sistemul ar grupa cauzele accidentelor pe capitole:

- Cauze legate de organizarea procesului de muncă (nivel de calificare, structura pe vîrste, adaptarea la condiţiile de muncă, fluctuaţia, ritmul de muncă, organizarea schimburilor etc.);

- Cauze legate de organizarea locului de muncă (amplasarea locurilor de muncă, activitate stabilă sau în continuă schimbare, analiza altor condiţii de muncă);

- Cauze legate de starea utilajelor şi specificul procesului tehnologic;

- Cauze legate de comportamentul factorului uman care sînt mai dificil de stabilit. Concludente sînt datele referitoare la nivelul de disciplină al celor accidentaţi, accidente anterioare, rezultatele unor examinări psihologice.

Toate cele patru capitole trebuie corelate pentru analiza complexă a informaţiilor şi stabilirea ştiinţifică a cau-

Scanned with OKEN Scanner

zelor.

Imbolnăvirile profesionale. Principalele probleme de prevenire ţin de competenţa Ministerului Sănătăţii. O bună parte din mijloacele de prevenire sînt şi de natură tehnică: asigurarea funcţionării normale a instalaţiilor pentru înlăturarea pericolului noxelor, sistemul tehnic de prevenire a îmbolnăvirilor de silicoză, sistemul de ventilaţie etc.

III.15.4. Cerinţele faţă de pregătirea, aptitudinile şi atitudinile personalului de protecţia muncii

Inspectorii de protecţia muncii trebuie să posede o pregătire tehnică din domeniul ce-l controlează, experienţă de producţie (minimum 5 ani), cunoştinţe psihosociologice privind selecţionarea şi calificarea forţei de muncă, cunoştinţe de statistică, capacitate de observare, analiză şi sinteză etc.

Metode de îndrumare şi control

Controlul periodic al unităţilor, controlul în brigăzi şi cu alţi specialişti, control tematic la mai multe unităţi (ex: controlul instalaţiilor de transport), în perioada campaniilor (agricultură, economie forestieră, analiza cu organele centrale pentru luarea de măsuri.

Instruire, educare şi cercetare în protecţia muncii

Instruirea muncitorilor de şeful direct este o obligaţie stabilită prin normele republicane. Noilor încadraţi li se face instructaj introductiv la cabinetul de protecţia muncii, apoi altul la locul de muncă. De asemenea, muncitorilor accidentaţi sau care au lipsit mai mult de 3o de zile, li se repetă instructajul. In prevenirea accidentelor un loc important îl ocupă educarea oamenilor prin forme variate de propagandă: materiale tipărite, vizuale (filme, diapozitive), emisiuni de radio şi televiziune, schimburi de experienţă, simpozioane etc.

Cercetarea este realizată de Institutul de Cercetări ştiinţifice în domeniul protecţiei muncii al Ministerului Muncii. Teme mai importante de cercetare: ventilaţie industrială, electrosecuritate şi iluminat, combaterea zgo-

Scanned with OKEN Scanner

motului, dispozitive de protecţie, ergonomie şi orientare profesională.

In subordinea Ministerului Minelor, Petrolului şi Geologiei există un centru de cercetări pentru securitatea minieră.

Datorită măsurilor care s-au luat, la nivelul economiei naţionale, în 1973 s-a înregistrat o scădere a accidentelor în muncă faţă de 1965, deşi numărul muncitorilor a crescut, iar volumul producţiei industriale a fost de 2 ori mai mare.

III.16. STABILITATEA, MOBILITATEA SI FLUCTUATIA PERSONALULUI INTREPRINDERII

III.16.1. Importanţă. Definire.

Amplul proces de industrializare a ţării, urbanizarea şi transformarea socialistă a mediului rural, generează o mobilitate a forţei de muncă, fenomen ce determină schimbări cantitative şi calitative în structura şi funcţionalitatea ei. Mobilitatea răspunde unor necesităţi obiective, legate de făurirea unei economii moderne de înaltă eficienţă economică şi socială. Dacă este cunoscută, stăpînită şi orientată se pot evita implicaţiile ei negative asupra vieţii sociale.

Forme de manifestare: mobilitate teritorială temporară (nevetismul) şi definitivă (schimbarea domiciliului); mobilitatea socială (modificări ale poziţiei sociale) cu efecte asupra structurii claselor sociale; mobilitatea profesională (produce modificări în structura profesiilor, în numărul şi conţinutul lor).

Stabilitatea personalului întreprinderii este un fenomen necesar şi pozitiv. Se poate valorifica astfel potenţialul întreprinderii, material şi uman şi este necesară datorită creşterii costului fiecărui nou loc de muncă şi a pregătirii forţei de muncă. Cerinţele stabilităţii nu se află în contradicţie cu cele ale mobilităţii, deoarece ele sînt momente ale unui singur proces, acela de creştere a productivităţii muncii sociale. In relaţie cu cele două fenomene, fluctuaţia este o componentă a mobilităţii şi un revers al stabilităţii. Dintre mai multe puncte de vedere ale cercetătorilor, reţinem părerea celor care consideră fluctuaţia acea parte a

mişcării forţei de muncă din întreprinderi care se produce spontan, nu poate fi planificată şi are efecte negative pentru întreprindere şi societate.

Măsuri pentru creşterea stabilităţii personalului: sporul pentru vechime neîntreruptă în aceeaşi unitate, extinderea construcţiei de creşe, grădiniţe, cămine pentru nefamilişti, îmbunătăţirea activităţii de recrutare, orientare, selecţionare, repartizarea teritorială judicioasă a forţelor de producţie pe întreg cuprinsul ţării. Datorită acestor măsuri luate de partidul şi statul nostru fluctuaţia este în descreştere. In ultimii 5 ani proporţiile s-au redus la jumătate. In industrie, totuşi numărul fluctuanţilor este ridicat. In 1973 existau 50.000 de fluctuanţi. Ca nivel fluctuaţia e de 2-3 ori mai mare în ramurile industriei prelucrătoare decît în siderurgie (de pildă).

III.16.2. Factori generatori de fluctuaţie.

Există o multitudine de cauze care pot contribui la decizia unui lucrător de a schimba locul de muncă din întreprinderea dată cu altul dintr-o altă întreprindere. Ele rămîn însă necunoscute cu precizie conducerii întreprinderii, dacă aceasta nu le va analiza cu toată atenţia, folosind un instrumentar ştiinţific adecvat.

De cele mai multe ori geneza hotărîrii de părăsire a locului de muncă din întreprinderea dată se află însăşi în recrutare, la aceasta contribuind: necunoaşterea cerinţelor postului, furnizarea de informaţii neveridice candidaţilor la recrutare, pe baza cărora ei îşi construiesc anumite "aşteptări" pe care apoi constată că nu le pot realiza după încadrare etc.

Adeseori schimbarea întreprinderii este însoţită şi de schimbarea meseriei sau profesiei. Neglijarea preocupărilor pentru orientarea şi selecţia profesională reprezintă şi una din cauzele care conduc la desele schimbări de meserii, la o fluctuaţie accentuată a cadrelor calificate. Calcule făcute pe baza recensămintelor din 1964 şi 1968 arată că se cheltuiesc anual sume mari pentru pregătirea unor cadre care nu mai lucrează apoi în meseriile sau profesiile pentru care s-au pregătit, şi nici măcar în altele apropiate.

Scanned with OKEN Scanner

Defecţiunile legate de momentul încadrării, începînd cu greşelile care se pot face chiar cu prilejul primei discuţii şi cu primirea necorespunzătoare a noului încadrat constituie o altă sursă potenţială de fluctuaţie.

In afara dezvoltării disponibilităţilor integrative personale şi creşterii valenţelor integratoare ale colectivului, care constituie o primă grupare a determinanţilor integrării psiho-socio-profesionale, asupra cărora se insistă în tema III.7 din acest volum, întreprinderea ca grup social dispune de alţi numeroşi factori, care în dependenţă de modul de folosinţă, pot servi, fie la stabililitatea personalului ei, fie la accentuarea instabilităţii acestuia.

Mulţi dintre aceşti factori se află în zona activităţilor de formare şi perfecţionare a pregătirii profesionale a personalului şi sînt trataţi pe larg în cadrul temei III.8 cu acelaşi titlu. Dintre aceştia, un loc important îl deţin calitatea cunoştinţelor transmise şi adecvarea acestora necesităţilor concrete impuse de posturile de muncă ocupate, precum şi existenţa condiţiilor de ridicare a pregătirii profesionale şi şcolare, ambele cu influenţe directe atît asupra nivelului veniturilor personale ale personalului cît şi asupra gradului satisfacţiei, privind posibilitatea de a se realiza profesional.

Starea de disciplină şi de ordine existente sau nu în întreprindere, sub multiplele lor aspecte - organizarea producţiei şi a muncii, utilizarea forţei de muncă şi a resurselor materiale şi financiare ale unităţii, respectarea proceselor tehnologice, precum şi a tuturor reglementărilor cuprinse în Regulamentul de ordine interioară al unităţii economice - sînt factori care pot influenţa pozitiv sau negativ stabilitatea personalului.

Existenţa unui sistem unitar de apreciere a personalului întreprinderii şi asigurarea unui înalt grad de funcţionare corectă a acestui sistem, bazat pe criterii ştiinţifice şi pe echitate, în scopul cunoaşterii, selecţionării, pregătirii, perfecţionării şi promovării personalului, judecarea valorii oamenilor după competenţa cu care rezolvă sarcinile,

Scanned with OKEN Scanner

îmbunătăţeşte climatul psihosocial al unităţii şi atmosfera din echipele de muncă, contribuie la eliminarea inechităţii şi a subiectivismului în apreciere şi promovare, previne apariţia unor factori generatori de fluctuaţie.

Ca un corolar al aprecierii şi promovării personalului, stimularea materială şi morală a acestuia constituie un factor de creştere a stabilităţii, atunci cînd conducerea colectivă a unităţii, instaurînd la toate nivelurile spiritul de justiţie şi echitate socialistă în cointeresare şi răspundere, reuşeşte să folosească cu discernămînt şi responsabilitate posibilităţile oferite de cadrul legislativ existent. Si, dimpotrivă, se transformă într-un puternic factor generator de fluctuaţie, atunci cînd potenţialul său stimulator nu este valorificat corespunzător.

Ocolirea de către muncitori a locurilor de muncă cu condiţii proaste de lucru, chiar cînd acolo se asigură retribuţii mai mari, ar trebui să atragă atenţia conducerii unităţilor, centralelor şi ministerelor respective asupra necesităţii adoptării de măsuri urgente, de îmbunătăţire a acestor condiţii de muncă necorespunzătoare. Altfel, condiţiile de muncă vor constitui în continuare o sursă generatoare de fluctuaţie mai puternică chiar decît nemulţumirea creată de imposibilitatea obţinerii unor venituri personale mai mari, prin îndeplinirea corectă a sarcinilor postului.

Se ştie că, de regulă, incapacitatea conducătorilor producţiei şi a conducerii unităţii de a asigura ritmicitatea necesară şi dorită de muncitori, a activităţilor desfăşurate, frînarea pe această cale a obţinerii de către muncitori a unei productivităţi înalte a muncii şi deci a unor venituri ridicate constituie o altă sursă importantă de nemulţumiri, contribuie în măsură foarte mare la stabilirea sau reconsiderarea opţiunilor iniţiale ale muncitorilor pentru locurile de muncă, atunci cînd condiţiile o permit.

De asemenea, rezultatul preocupării conducerii unităţii pentru asigurarea de activităţi şi servicii cu caracter social pentru personal constituie un alt factor de stabilitate, sau de fluctuaţie a forţei de muncă. Activităţile şi atribuţii-

le multiple din acest domeniu privind cazarea, transportul, alimentaţia, grupurile sociale, condiţiile de muncă, de securitate şi de igienă a muncii, baza materială, cultural-sportivă şi activitatea desfăşurată în aceste direcţii, împreună cu componentele climatului de muncă, devin tot mai adesea criterii hotărîtoare pentru alegerea şi păstrarea unui anumit loc de muncă.

Calitatea relaţiilor umane din întreprindere, subunitate şi echipă, luarea în considerare de către cadrele de conducere a particularităţilor psihologice ale subordonaţilor şi invers, sprijinirea dezvoltării personalităţii umane a fiecărui lucrător al întreprinderii, concomitent cu încurajarea eforturilor de autoperfecţionare (vezi cap.2 al lucrării) contribuie, de asemenea, într-o măsură foarte mare la stabilitatea personalului ei.

Toţi aceşti factori de stabilitate-instabilitate şi alţii de acest fel, ţinînd de întreprindere pot fi reduşi pînă la urmă la trei: primul - modul în care este organizată şi condusă întreprinderea, cum este gestionată baza ei tehnică-materială; al doilea - modul cum este gospodărită forţa de muncă a întreprinderii, cum este dezvoltat şi utilizat potenţialul ei uman; al treilea - modul în care se munceşte cu oamenii.

Asupra stabilităţii personalului întreprinderii influenţează desigur şi macrosistemul din care aceasta face parte. N-ar trebui însă ca factorii de răspundere din întreprinderi să adopte, aşa cum se întîmplă adesea, o atitudine, resemnată, fatalistă faţă de interrelaţiile socio-economice dintre macro şi microsisteme, ci să le influenţeze activ, să contribuie la posibila lor perfecţionare.

III.16.3. Analiza mişcării personalului, a fluctuaţiei active şi potenţiale a acestuia

Cunoaşterea mişcării şi fluctuaţiei personalului unei unităţi presupune existenţa unui sistem informaţional corespunzător şi organizarea cercetării ştiinţifice a acestui fenomen. In ţara noastră, dinamica forţei de muncă este urmărită, în principal, din datele statistice periodice şi recen-

Scanned with OKEN Scanner

sămintele populaţiei, cunoscîndu-se astfel evoluţia mişcărilor de personal şi mărimea fluctuaţiei active. In ce priveşte fluctuaţia potenţială, ea nu poate fi cunoscută statistic, avînd un caracter latent şi necesitînd investigaţii sociologice. Fluctuaţia potenţială este deci o fluctuaţie latentă, care nu a avut încă loc, dar care acumulează, în timp, la nivelul individului, cauze, motivaţii, determină alterări de comportament, iar la un moment dat, necunoscut întreprinderii se transformă în fluctuaţie activă şi se manifestă prin plecarea unor oameni din unitate. Analiza mişcării forţei de muncă trebuie făcută concomitent cu analiza fluctuaţiei, deoarece uneori există o legătură între creşterea mişcării şi diminuarea fluctuaţiei.

Atît analiza mişcării personalului cît şi cea a fluctuaţiei active şi a fluctuaţiei potenţiale ale acestuia urmăreşte determinarea mărimii exacte a fenomenului, localizarea acestuia în structurile personalului şi ale întreprinderii, depistarea cauzelor reale care-l produc, în scopul proiectării sistemului de măsuri menite să lichideze fluctuaţia şi să diminueze mişcarea de prisos a personalului.

Este necesară pentru aceasta o bună cunoaştere a structurilor personalului întreprinderii, după cît mai multe caracteristici esenţiale, cum sînt: sexul, vîrsta, starea civilă, numărul de copii, distanţa între locuinţă şi locul de muncă, condiţii de locuit, meseria (funcţia) şi specialitatea, forma de calificare, şcoli absolvite (urmate), cursuri de perfecţionare urmate, vechimea în muncă, în meserie şi în funcţie, vechimea în întreprindere, cum a venit în întreprindere, la cîte întreprinderi a mai lucrat, felul plecării, date privind retribuţia, date privind veniturile familiei etc.

Existenţa unei baze unice de date pentru activităţile de personal, eventual axată pe P.A.D. pentru întreprinderile mai mari, uşurează analiza, grăbeşte decizia şi o fundamentează mai temeinic. Inexistenţa unei astfel de baze de date face analiza mai laborioasă, cu un grad de multilateralitate mai redus, iar uneori o împiedică.

In afara datelor uzual existente în compartimentul de personal-învăţămînt-retribuire mai pot fi folosite ca surse

şi instrumente de investigaţie:

- completarea unor "fişe ale fluctuanţilor" (evident, este vorba despre acei membri ai colectivului care şi-au dobîndit deja "calitatea" de fluctuant, în alte întreprinderi) cuprinzînd şi date privind rezultatele obţinute în producţie, modul de comportare etc.;

- sondaje la locul de muncă anterior al fluctuantului;

- anchetă sub forma interviului dirijat;

- anchetă pe un eşantion selectiv pentru stabilirea fluctuaţiei potenţiale etc.;

Pentru stabilirea motivaţiei reale a fluctuanţilor activi se poate porni de la conţinutul demisiei, însă va trebui urmărită, prin discuţii-sondaj efectuate la noul loc de muncă al fluctuantului, verificarea motivelor invocate, care adesea sînt cu totul altele decît cele arătate în cererea de demisie. Se vor putea întîlni însă şi cu prilejul unor astfel de discuţii situaţii cînd unii subiecţi vor continua să nu dezvăluie adevăratele motive ale plecării, gîndindu-se probabil la o eventuală reîntoarcere peste un timp la întreprinderea părăsită.

Cercetarea fluctuaţiei potenţiale se realizează, în principal, cu ajutorul unor chestionare-anchetă construite astfel, încît să permită culegerea informaţiilor esenţiale pentru ca cercetătorul să îşi poată forma o părere veridică asupra stării de spirit, a opiniei colectivului întreprinderii asupra condiţiilor de muncă şi de viaţă ale acestuia.

După depistarea cauzelor reale ale fluctuaţiei se trece la proiectarea măsurilor corespunzătoare. Din rezultatele cercetărilor rezultă că fluctuaţia potenţială are proporţii mult mai mari decît cea activă. Din acest motiv, conducerile întreprinderilor ar trebui să se preocupe într-o măsură mai mare de cercetarea socio-economică a fluctuaţiei în unităţi.

III.17. UTILIZAREA PRELUCRARII AUTOMATE A DATELOR (P.A.D.) IN SUBSISTEMUL DE PERSONAL

Necesitate: Gradul de complexitate a sistemului întreprinderii socialiste, dinamica lui reprezintă factori ce influenţează capacitatea de cunoaştere de către compartimentul personal

şi conducătoriiierarhici a caracteristicilor forţei de muncă şi posibilitatea corelării ei cu cerinţele posturilor de muncă. Cu cît unităţile sînt mai mari, cu atît apar mai multe greutăţi, în cunoaşterea exactă a problemelor diverse şi complexe pe care le ridică factorul uman (mobilitate, fluctuaţie, formare şi perfecţionare etc.). Rezolvarea tuturor acestor probleme este posibilă printr-o informare detaliată, permanentă la toate nivelele de conducere. Această informare se poate obţine prin introducerea datelor de personal pe calculator, furnizarea continuă a tuturor modificărilor ce survin şi prelucrarea automată a acestora corespunzător diferitelor cerinţe de informare, difuzarea informaţiilor la timp util şi luarea unor măsuri corespunzătoare, profilactice şi de corecţie.

III.17.1. Direcţii de utilizare a calculatorului în activitatea de personal

Acestea pot fi următoarele: cunoaşterea numărului personalului existent, repartizarea acestuia pe structuri organizatorice, date privind structurile de personal, date privind evidenţa personalului, date privind pregătirea profesională a personalului, date privind retribuţia acestuia.

Cunoscînd posibilitatea (ritmul) de încadrare pe fiecare din structurile organizatorice ale unităţii (pe baza datelor statistice furnizate de calculator) se poate stabili cu precizie momentul optim în care să se deschidă un curs de calificare, să se iniţieze unele acţiuni de recrutare etc., eliminîndu-se riscurile neasigurării la timp cu forţă de muncă corespunzătoare a locurilor de muncă.

III.18. DIAGNOSTICAREA UTILIZARII SI A NIVELULUI DE DEZVOLTARE A FORTEI DE MUNCA

Analiza-diagnostic reprezintă punctul de plecare într-o investigare sistemică a utilizării prezente şi a nivelului de dezvoltare a forţei de muncă, respectiv a personalului de toate categoriile, în orice unitate şi organizaţie social-economică.

In contextul cerinţelor actuale de perfecţionare continuă a organizării, conducerii şi planificării economiei naţionale, creşterea fiabilităţii sistemelor de organizare

şi conducere reprezintă un obiectiv central a cărui realizare incumbă aplicarea raţională a unui complex de principii, metode şi tehnici care vizează rezolvarea optimă a problemelor de organizare şi conducere.

Perfecţionarea sistemelor de organizare şi conducere a unităţilor economice socialiste este un proces continuu şi de durată, care angajează eforturi însemnate de gîndire şi acţiune, precum şi colective largi de specialişti în domeniul ştiinţei conducerii, cercetării operaţionale, informaticii, psihologiei, sociologiei etc.

Avînd în vedere caracterul riguros al metodelor şi tehnicilor utilizate, în scopul perfecţionării sistemelor de organizare şi conducere, precum şi necesitatea parcurgerii unui ciclu raţional de asigurare şi creştere a fiabilităţii acestora, întreaga acţiune de perfecţionare are un caracter de proiectare orientată praxiologic.

Fiabilitatea sistemelor de organizare şi conducere se poate evalua prin măsurarea fiabilităţii subsistemelor componente, respectiv prin observarea comportării acestora în decursul unei perioade de timp, în condiţii reale de utilizare sau prin simularea proceselor social-economice reale. Se vor putea astfel calcula o serie de indicatori şi indici (parametri) de funcţionare, generali şi specifici fiecărui subsistem analizat, care, prin comparaţie cu valorile standard ce reflectă performanţele dorite sau posibile, vor realiza măsurarea fiabilităţii subsistemelor şi, prin agregare, fiabilitatea sistemului de organizare şi conducere al unităţii sau organizaţiei social-economice.

Toate activităţile de personal urmăresc asigurarea unor condiţii cît mai favorabile omului în procesul muncii pe toate planurile. Problema cunoaşterii gradului de încărcare a fiecărui component al colectivului de muncă, ca şi a echilibrului între compartimentele din structura organizatorică, problema identificării climatului de muncă, de angajare liber consimţită la realizarea şi depăşirea sarcinilor de plan, precum şi modul în care sînt asigurate condiţiile psiho-fiziologice necesare obţinerii randamentului maxim în muncă, reprezintă principalele obiective ale diagnosticării

Scanned with OKEN Scanner

sistemului relaţiilor umane, în toate sectoarele de activitate.

Instrumentul metodologic cu ajutorul căruia se realizează această amplă investigaţie este analiza-diagnostic, care grupează un ansamblu de metode, tehnici şi proceduri de culegere, prelucrare şi prezentare a datelor ce relevă configuraţia situaţiei existente, precum şi o serie de reprezentări sinoptice în vederea sistematizării faptelor şi a realizării unui suport cît mai eficient de analiză cauzală a problemelor legate de structurile şi relaţiile umane în procesul muncii.

Aceste analize sînt coordonate, de regulă, de specialişti în organizare şi conducere din afara unităţilor analizate, denumiţi consultanţi în organizare şi conducere care, în strînsă cooperare cu conducerea şi specialiştii din unitatea respectivă, depistează metodic deficienţele şi dificultăţile pe care le acuză subsistemul activităţilor de personal, cauzele precum şi implicaţiile acestora în asigurarea fiabilităţii celorlalte subsisteme (producţie, informaţional-decizional etc.) şi a sistemului de ansamblu.

In final, se stabilesc o serie de măsuri corective imediate care vizează acţiuni simple de înlăturare a unor cauze sau implicaţii nefavorabile şi domeniile sau activităţile în care este necesară aprofundarea analizei şi elaborarea de noi soluţii, îmbunătăţite, pentru sistemul de organizare şi conducere în ansamblu sau mai restrîns, pentru îmbunătăţirea activităţilor de personal. In acest fel se fundamentează un program de studii şi proiecte de organizare şi conducere în domeniul perfecţionării relaţiilor umane în procesul muncii, care va efectua relevarea şi ierarhizarea după criterii de importanţă şi urgenţă a viitoarelor teme de proiectare.

Pentru noile obiective de investiţii sau organisme nou constituite etapa de analiză poate fi asimilată stabilirii raţionale a temelor de proiectare în concordanţă cu:

- obiectivele generale şi specifice ale organismului social-economic respectiv;

- cerinţele şi restricţiile legate de asigurarea resurselor umane, materiale şi financiare;

Scanned with OKEN Scanner

- caracteristicile tipologice ale noului organism şi ale unor obiective asemănătoare existente şa

De cele mai multe ori, în cadrul diagnosticului general al sistemului de organizare şi conducere se acordă o importanţă deosebită investigării problemelor legate de stnucturile şi relaţiile umane în cadrul organismului social-economic analizat, care intervin la toate nivelurile de conducere şi execuţie şi în toate sectoarele şi compartimentele de activitate ierarhice, funcţionale sau de stat major. Faţă de această situaţie, precum şi avînd în vedere complexitatea şi dificultatea abordării elementului uman în procesul muncii se recomandă ca această parte din diagnosticul general să fie efectuată de specialişti din afară cu un grad ridicat de experienţă şi prestigiu, în strînsă colaborare cu conducerea unităţii sau organizaţiei.

Pentru aprofundarea unor aspecte funcţionale ale structurilor şi relaţiilor umane se recomandă, uneori, continuarea investigărilor de către o echipă de specialişti în domeniu: psihologi, psihosociologi, analişti de conducere, ergonomi etc - care să realizeze un <u>diagnostic specific uman</u>.

Din experienţa elaborării analizelor-diagnostic în domeniul relaţiilor umane şi activităţilor de personal, în ţara noastră, au rezultat cîteva puncte de reper pentru orientarea celor care efectuează atît diagnosticul general, cît şi a celor care investighează domeniul specific uman.

Vom reda, cu caracter orientativ, şi în special pentru unităţile economice, cîteva dintre aceste repere:

- analiza condiţiilor de muncă, atît în compartimentele productive, cît şi în cadrul unităţilor funcţionale, urmărindu-se modul în care se realizează relaţia optimă om-maşină-mediu ambiant;

- analiza încărcării posturilor şi a utilizării forţei de muncă în toate compartimentele, urmărindu-se corespondenţa între regulamentele de organizare şi funcţionare şi activităţile reale, precum şi corelaţia timp de muncă consumat - rezultate efective obţinute;

Scanned with OKEN Scanner

- analiza relaţiilor de cooperare între cadrele de conducere şi între cadrele de conducere şi executanţi la fundamentarea deciziilor şi transpunerea acestora în acţiuni, urmărindu-se modul în care se asigură decizii raţionale şi operante şi gradul de motivare a colectivului de muncă;

- analiza concordanţei dintre structura organizatorică practicată şi cea reglementată, precum şi a modului în care necesităţile de conducere efectivă a activităţilor de bază (de regulă productive) ale unităţii sînt asigurate de structura actuală;

- analiza posibilităţilor de dezvoltare a capacităţilor umane de care dispune unitatea, în sensul dirijării lor către activităţi pe care să le accepte cu plăcere şi în cadrul cărora să valorifice puterea de concepţie şi inovare, urmărindu-se modul în care este asigurat cadrul instituţional şi climatul de muncă favorabil punerii cît mai complete în valoare a potenţialului uman.

Scanned with OKEN Scanner

GLOSAR DE TERMENI

1. ANALIZA POSTULUI, proces prin care se studiază şi se cunoaşte postul existent în scopul determinării sarcinilor acestuia, condiţiilor în care se desfăşoară activităţile din cadrul lui şi relaţiilor obligatorii cu alte posturi.

2. APRECIEREA PERSONALULUI, mijloc real de comunicare între şefii ierarhici şi colaboratorii lor, printr-un limbaj unic de cotare a lucrătorilor care înfăptuiesc sarcinile domeniilor respective de activitate.

3. APTITUDINI, însuşiri psihice şi fizice care constituie o condiţie a realizării la un nivel superior a activităţii. Aptitudinile reprezintă o componentă esenţială definitorie a personalităţii umane.

4. CALIFICARE, totalitate a cunoştinţelor teoretice şi deprinderilor practice necesare pentru efectuarea muncii într-o anumită profesie, meserie sau ppecialitate, recunoscute printr-un document oficial. Calificarea se referă în întregime la caracterul de complexitate a muncii, spre deosebire de profesie, meserie şi specialitate care determină domeniul de aplicare a muncii. (Dicţionar statistic economic, DCS, 1969).

5. CARACTER, latură a personalităţii, reprezintă ansamblul trăsăturilor esenţiale şi durabile ale persoanei ce determină un mod constant de conduită. Caracterul formează o unitate de calităţi ierarhizate, determinînd structura psihică a persoanei. Condiţiile sociale, preocupările şi motivaţia interioară a actelor persoanei reprezintă factori definitorii ai caracterului.

6. CATEGORIE (STRUCTURA)DE PERSONAL, grupare a personalului în funcţie de rolul pe care îl deţine în procesul de producţie sau în activitatea întreprinderii, instituţiei, organizaţiei în care lucrează.

Scanned with OKEN Scanner

7. CONDUCEREA PERSONALULUI, una dintre activităţile esenţiale, dinamice ale conducerii unităţii economice. Grupează toate activităţile desfăşurate organizat într-o unitate economică în scopul utilizării optime şi dezvoltării resurselor umane ale acesteia şi al atingerii obiectivelor sale economico-sociale.

8. COMPETENTA, presupune un volum de cunoştinţe dobîndite, o experienţă privind modurile de lucru şi condiţiile de muncă în cadrul meseriei sau funcţiei respective, posibilitatea de a folosi aptitudinile posedate.corespunzător nivelului de dezvoltare fizic şi psihologic, un ansamblu de atitudini.ce permit utilizarea tuturor posibilităţilor persoanei.

9. COINTERESARE MATERIALA, categorie economică ce exprimă intercondiţionarea, interdependenţa şi convergenţa diferitelor categorii de interese economice ale oamenilor legate organic de nevoile lor vitale, care sînt satisfăcute prin producţia, repartiţia şi consumul de bunuri.materiale şi spirituale. (Dicţionar de economie politică, Bucureşti, Editura politică, 1974).

lo. CONTRACT COLECTIV DE MUNCA, convenţie scrisă care se încheie.între comitetul sindical din întreprindere ori instituţie, ca reprezentant al personalului, pe de o parte, şi cei care angajează, pe de altă parte, întreprinderea. Prin contractul colectiv de muncă se stabilesc angajamentele ambelor părţi privind desfăşurarea procesului de producţie în scopul îndeplinirii planului de stat şi îmbunătăţirii continue a condiţiilor de muncă şi.de trai ale personalului. (Dicţionar statistic economic, Bucureşti, DCS 1969).

11. DESCRIEREA POSTULUI, proces prin care un cadru de conducere împreună cu fiecare din subordonaţii săi direcţi concepe şi redactează în scris care sînt rezultatele ce.se scontează a fi obţinute de către titularul postului, ce trebuie să facă acesta, responsabilităţile ce-i revin, autoritatea care i se deleagă etc. Descrierea postului este în general

un produs al analizei postului.

12. EVALUAREA COMPLEXITATII POSTULUI, tehnică prin care se determină nivelul relativ al diferitelor posturi dintr-o organizaţie economico-socială sau din cadrul unui compartiment al acesteia. Serveşte la aprecierea valorii relative a unor serii de sarcini şi responsabilităţi în cadrul organizaţiei respective. Evaluînd complexitatea postului apreciem postul şi nu pe titularul postului respectiv.

13. EVALUAREA INSTRUIRII PERSONALULUI, determinarea eficienţei unui program de formare şi perfecţionare.

14. FLUCTUATIA FORTEI DE MUNCA, fenomen social care constă în deplasarea neorganizată de lucrători de la un loc de muncă la altul, în cadrul acelaiaşi întreprinderi, instituţii sau ramuri, în aceeaşi localitate sau în localităţi diferite, provocînd unele dificultăţi activităţii economice. (Dicţionar de economie politică. Bucureşti, Editura politică, 1974). Reglementările din ţara noastră consideră drept fluctuanţi pe cei care pleacă din întreprindere din proprie iniţiativă (fără aprobarea conducerii şi prin demisie) şi pe cei cărora li se desface contractul de muncă ca urmare a indisciplinei şi absenţelor nemotivate. Fluctuaţia este o componentă a mobilităţii forţei de muncă şi un revers al stabilităţii acesteia. Fluctuaţie activă, fluctuaţie realizată în fapt într-o perioadă anumită; se caracterizează prin numărul celor plecaţi după motivele arătate mai sus şi prin indicele fluctuaţiei.

Fluctuaţie potenţială, fluctuaţie latentă, care nu a avut încă loc, dar care acumulează în timp la nivelul individului cauze, motivaţii, determină alterări de comportament, iar la un moment dat, necunoscut întreprinderii se transformă în fluctuaţie activă, prin plecarea efectivă din întreprindere.

15. FORMARE PROFESIONALA, adaptarea unui lucrător deja calificat (pregătit) la condiţiile specifice ale locului de

muncă pe care îl va ocupa în urma dobîndirii cunoştinţelor, aptitudinilor şi atitudinilor specifice cerute de postul dat.

16. INTEGRARE PROFESIONALA, însuşirea de către o persoană (sau un grup de persoane) a"limbajului",mediului profesional în care îşi desfăşoară activitatea. O persoană integrată socio-profesional lucrează la întreaga capacitate, adecvat sarcinilor şi cerinţelor specifice ale locului său de muncă.

17. MISCAREA PERSONALULUI, totalitatea intrărilor şi ieşirilor de persoane dintr-o întreprindere, instituţie etc. în decursul unei perioade date. Intensitatea intrărilor (raportul dintre numărul personalului încadrat într-o anumită perioadă şi numărul mediu scriptic al personalului din aceeaşi perioadă) şi intensitatea plecărilor (raportul dintre numărul celor plecaţi într-o anumită perioadă şi numărul mediu scriptic respectiv), sporul net al personalului (diferenţa dintre numărul celor intraţi şi numărul celor ieşiţi din evidenţa întreprinderii în perioada dată) reprezintă indici de caracterizare a mişcării personalului.

18. ORIENTARE PROFESIONALA, acţiunea de îndrumare a persoanei către o profesiune sau un grup de profesiuni înrudite, în conformitate cu nivelul de dezvoltare al aptitudinilor sale.

19. PERSONALITATE UMANA, unitatea aptitudinilor, temperamentului, caracterului, cunoştinţelor, deprinderilor unei persoane manifestate în cadrul vieţii sociale.

20. POST, grupare de sarcini individuale îndeplinite de către un singur om în perioada normată de muncă, în scopul realizării unui anumit obiectiv individual dedus din obiectivul compartimentului în care funcţionează postul respectiv.

Scanned with OKEN Scanner

21. PREGATIRE PROFESIONALA, pregătirea unui lucrător în instituţii speciale (şcoli profesionale, licee de specialitate, cursuri de specializare postliceală, cursuri pentru pregătirea cadrelor medii de specialitate, pregătirea cadrelor cu studii superioare etc.) pînă în momentul obţinerii unei calificări într-o meserie, specialitate sau profesie.

22. PERFECTIONAREA PREGATIRII PROFESIONALE, desăvîrşirea cunoştinţelor, aptitudinilor şi atitudinilor dobîndite prin pregătirea şi formarea profesională, astfel încît eficienţa activităţii să fie maximă.

23. PROIECTAREA POSTULUI, specificarea conţinutului, metodelor şi relaţiilor postului în scopul satisfacerii cerinţelor tehnologice, organizatorice, sociale şi individuale atît ale unităţii în care se găseşte postul cît şi ale titularului acestui post.

24. RASPUNDERE , asumarea de către titularul unui post a responsabilităţii de a realiza o anumită muncă şi de a lua decizii în limitele prescrise.
Răspundere materială, obligaţia celui care a pricinuit o pagubă unităţii în care este încadrat, printr-o faptă în legătură cu munca sa, săvîrşită cu vinovăţie, să o repare, adică să acopere prejudiciul, dauna, în condiţiile stabilite de dreptul muncii. Răspunderea conjunctă, subsidiară, solidară şi comună sînt principalele forme ale răspunderii materiale.

25. RECRUTAREA PERSONALULUI, parte componentă a conducerii personalului prin care se precizează intenţiile şi obiectivele conducerii unităţii respective în ceea ce priveşte asigurarea forţei de muncă necesare acoperirii golurilor previzibile în efectivele folosite de către aceasta.

26. SELECTIE PROFESIONALA, alegerea dintr-un număr mai mare de candidaţi a celor mai corespunzători pentru o anumită profesiune.

Scanned with OKEN Scanner

27. STIMULENTE MATERIALE, recompense băneşti sau de natură materială acordate lucrătorilor în vederea cointeresării în rezultatele activităţii lor. (Dicţionar de economie politică. Bucureşti, Editura politică, 1974).

28. TEMPERAMENTUL, latură a personalităţii omului cuprinzînd acele particularităţi individuale care se referă la manifestările dinamice, la modul de a reacţiona afectiv, emoţional, la rapiditatea mişcărilor şi acţiunilor, la rapiditatea cu care se trece de la o stare psihică la alta.

29. TEL, finalul spre care tinde o acţiune, o activitate. Telul unei unităţi economice sau instituţii reprezintă o formulare cantitativă a scopului "a raţiunii de a fi", exprimînd produsul final pe care unitatea sau instituţia respectivă intenţionează să-l realizeze.

30. VECHIME IN MUNCA, timp în care o persoană a activat în calitate de angajat sau de asimilat al acestuia, pe baza unui contract de muncă, indiferent de modul de remunerare a muncii, într-una din următoarele unităţi: întreprinderi şi organizaţii economice ale statului, organe centrale şi locale de stat, instituţii de stat, organizaţii cooperatiste şi alte organizaţii cu caracter obştesc, politic şi de masă, precum şi timpul lucrat ca angajat la unităţi particulare sau la o persoană fizică. (Dicţionar statistic economic. Bucureşti, DCS, 1969).

Scanned with OKEN Scanner

B I B L I O G R A F I E

x x x - Rezoluţia Congresului al XI-lea al Partidului Comunist Român, Bucureşti. Editura politică, 1974

x x x - Programul Partidului Comunist Român de făurire a societăţii socialiste multilateral dezvoltate şi înaintare a României spre comunism. Bucureşti, Editura politică, 1974, p.65-71; 85-95; 1o6-11o; 134-141; 153-16o; 165-173

x x x - Directivele Congresului al XI-lea al Partidului Comunist Român cu privire la planul cincinal 1976-198o şi liniile directoare ale dezvoltării economico-sociale a României pentru perioada 1981-199o. Editura politică, Bucureşti, 1974, p.5-11; 14-16; 47-49; 6o-68; 72-79; 85-91

x x x - Codul principiilor şi normelor muncii şi vieţii comuniştilor, ale eticii şi echităţii socialiste. In volumul: Congresul al XI-lea al P.C.R. Bucureşti, Editura politică, 1975

Scanned with OKEN Scanner

x x x - Lucrările şi concluziile secţiunii pentru învăţămînt, pregătirea forţei de muncă şi a cadrelor. In volumul: Congresul al XI-lea al Partidului Comunist Român. Bucureşti, Editura politică, 1975

x x x - Lucrările şi concluziile secţiunii pentru problemele sociale şi de ridicare a nivelului de trai al întregului popor. In volumul: Congresul al XI-lea al Partidului Comunist Român. Bucureşti, Editura politică, 1975

x x x - Lucrările şi concluziile secţiunii pentru problemele ideologice, ale activităţii politice, culturale şi de educaţie socialistă. In volumul: Congresul al XI-lea al Partidului Comunist Român. Bucureşti, Editura politică, 1975

x x x - Hotărîrea Conferinţei Naţionale a Partidului Comunist Român cu privire la pregătirea forţei de muncă şi creşterea nivelului de trai al populaţiei. In volumul: Conferinţa Naţională a Partidului Comunist Român. 19-21 iulie 1972. Bucureşti, Editura politică, 1972 p.470-475

x x x - Rezoluţia Conferinţei Naţionale a Partidului Comunist Român cu privire la perfecţionarea organizării şi conducerii vieţii sociale şi la dezvoltarea democraţiei socialiste. In volumul: Conferinţa

Scanned with OKEN Scanner

Națională a Partidului Comunist Român. 19-21 iulie 1972. București, Editura politică, 1972, p.454-465

x x x - Rezoluția Conferinței Naționale a Partidului Comunist Român cu privire la perfecționarea organizării activității politico-organizatorice și ideologice a partidului. In volumul: Conferința Națională a P.C.R. 19-21 iulie 1972. București, Editura politică, 1972, p.499-5o6

x x x - Hotărîrea plenarei C.C. al P.C.R. din 3-5 noiembrie 1971. In volumul: "Plenara Comitetului Central al Partidului Comunist Român din 3-5 noiembrie 1971. București, Editura politică, 1971, p.493-499

x x x - Hotărîrea plenarei C.C. al P.C.R. cu privire la activitatea organelor de partid și de stat pentru înfăptuirea politicii de cadre. In: "Scînteia" din 3 aprilie 1974

x x x - Hotărîrea plenarei C.C. al P.C.R. din 5-6 octombrie 1967 cu privire la îmbunătățirea sistemului de salarizare și majorarea salariilor. București, Editura politică, 1967, p.5-29

Nicolae Ceaușescu - Raportul Comitetului Central cu privire la activitatea Partidului Comunist Român în perioada dintre Congresul al X-lea și Congresul al XI-lea și sarcinile de viitor ale partidului- 25 noiembrie 1974. București, Editura politică, 1974, p.7-13; 47; 57-69;

73-81; 82-91

Nicolae Ceauşescu - Raportul cu privire la dezvoltarea economico-socială a României în următorii ani şi în perspectivă, la perfecţionarea conducerii planificate... a societăţii şi dezvoltarea democraţiei socialiste, la creşterea rolului conducător al partidului în edificarea socialismului şi comunismului, la activitatea internaţională a partidului şi statului. Prezentat la Conferinţa Naţională a P.C.R. 19-21 iulie 1972. In volumul: Conferinţa Naţională a Partidului Comunist Român - 19-21 iulie 1972. Bucureşti, Editura politică, 1972, p.26-28; 32-34;

Nicolae Ceauşescu - Raportul cu privire la măsurile de perfecţionare a conducerii şi planificării economiei naţionale şi la îmbunătăţirea organizării administrativ-teritoriale a României. Prezentat la Conferinţa Naţională a P.C.R. din 6 decembrie 1967. In: România pe drumul desăvîrşirii construcţiei socialiste, vol.2. Bucureşti, Editura politică, 1968, p.560-563; 570-581; 594-595

Nicolae Ceauşescu - Cuvîntare la adunarea consacrată aniversării Academiei "Stefan Gheorghiu", 28 martie 1975. Bucureşti, Editura politică, 1975

Scanned with OKEN Scanner

Nicolae Ceauşescu – Cuvîntare la Conferinţa cadrelor şi activului de partid din învăţămîntul superior.- 13 septembrie 1974. In: Op. cit., vol.10. Bucureşti, Editura politică, 1974, p.699-726

Nicolae Ceauşescu – Cuvîntare cu privire la dezvoltarea şi perfecţionarea învăţămîntului - Plenara C.C. al P.C.R. din 18-19 iunie 1973. In: Op. cit., vol.8. Bucureşti, Editura politică, 1973, p.630-645

Nicolae Ceauşescu – Cuvîntare cu privire la rolul femeii în viaţa politică, economică şi socială a ţării - Plenara C.C. al P.C.R. din 18-19 iunie 1973. In: Op. cit., vol.8. Bucureşti, Editura politică, 1973, p.646-653

Nicolae Ceauşescu – Cuvîntare la încheierea plenarei C.C. al P.C.R. din 28 februarie - 2 martie 1973. In: Op. cit., vol.8. Bucureşti, Editura politică, 1973, p.179; 183-187; 191-193

Nicolae Ceauşescu – Cuvîntare la Conferinţa pe ţară a inginerilor şi tehnicienilor - 19 mai 1972. In: Op. cit., vol.7. Bucureşti, Editura politică, 1973

Nicolae Ceauşescu – Cuvîntare la încheierea lucrărilor plenarei C.C. al P.C.R. din 3-5 noiembrie 1971. In: Op. cit., vol. 6. Bucureşti, Editura politică, 1972, p.689-699

Scanned with OKEN Scanner

Nicolae Ceauşescu - Expunere cu privire la Programul P.C.R. pentru îmbunătăţirea activităţii ideologice, ridicarea nivelului general al cunoaşterii şi educaţiei socialiste a maselor, pentru aşezarea relaţiilor din societatea noastră pe baza principiilor eticii, echităţii socialiste şi comuniste. In: Op. cit., vol.6.Bucureşti, Editura politică, 1972, p.620-686

Nicolae Ceauşescu - Expunere la Consfătuirea de lucru a activului de partid din domeniul ideologiei şi al activităţii politice şi cultural-educative - 9 iulie 1971. In: Op. cit., vol.6. Bucureşti, Editura politică, 1972, p.196-257

Nicolae Ceauşescu - Propuneri de măsuri pentru îmbunătăţirea activităţii politico-ideologice, de educare marxist-leninistă a membrilor de partid, a tuturor oamenilor muncii - 6 iulie 1971. In: Op. cit., vol.6. Bucureşti, Editura politică, 1972, p.185-195

x x x - Legea nr.1/1970 privind organizarea şi disciplina muncii în unităţile socialiste de stat. In: Buletinul Oficial al R.S.R., nr.27 din 27 martie 1970

x x x - Legea nr.2/1971 privind perfecţionarea pregătirii profesionale a lucrătorilor din unităţile socialiste. In: Buletinul Oficial al R.S.R., nr.34 din 18 martie 1971 şi nr.167 din 31 decembrie 1971

Scanned with OKEN Scanner

x x x - Legea nr.12/1971 privind încadrarea şi promovarea în muncă a personalului din unităţile socialiste de stat In: Buletinul Oficial al R.S.R. nr.131 din 21 octombrie 1971

x x x - Codul Muncii al Republicii Socialiste România. (Legea nr.1o/1972). In: Buletinul Oficial al R.S.R. nr.14o din 1 decembrie 1972

x x x - Legea retribuirii după cantitatea şi calitatea muncii (Legea.57/1974). In: Buletinul Oficial al R.S.R., partea I, nr.133-134 din 1 noiembrie 1974

Cazacu, Honorina - Mobilitate socială. Bucureşti, Editura Academiei R.S.R., 1974, 892 p.

Cazacu, Honorina ş.a. - Factori sociali ai productivităţii muncii. Bucureşti, Editura Academiei R.S.R., 197o, 235 p.

Cernea, M., Popescu, M., Ene, H. - Resurse umane ale întreprinderii. Bucureşti, Editura politică, 1971

Chepeş, Gh. ş.a. - Integrarea profesională. Bucureşti, Editura politică, 1967, p.214-3o8

Chiţu, Fl. - Protecţia muncii - parte integrantă a proceselor de producţie. Bucureşti, Editura politică, 1971, 125 p.

Ciucur, D., Gavrilă, I. - Rolul factorului uman în industria modernă a României. Bucureşti, Editura politică, 1972, 156 p.

Dan-Spînoiu, Georgeta - Relaţiile umane în grupele de muncă industriale. Bucureşti, Editura Academiei R.S.R., 1971, 185 p.

Dan-Spînoiu, Georgeta - Factori obiectivi şi subiectivi în integrarea profesională a femeii, Bucureşti, Editura Academiei R.S.R., 1974, 280 p.

Drăguţ, A. - Integrarea profesională a tineretului. Bucureşti, Editura politică, 1973

Herseni, Tr. - Psihologia organizării întreprinderilor industriale. Bucureşti, Editura Academiei R.S.R., 1969, p.73-129; 177-243

Herseni, Tr. (coordonator) - Laboratorul uzinal de psihologie, sociologie şi pedagogie. Editura ştiinţifică, 1969, 168 p.

Herseni, Tr. (coordonator) - Psihologia colectivelor de muncă, Bucureşti, Editura Academiei R.S.R., 1973, 209 p.

Hidoş, C. - Prezent şi perspectivă în domeniul forţei de muncă. In: Era socialistă, 1974, nr.13, p.8-11

Hoffman, O. - Integrarea şi stabilitatea în muncă. In: Viitorul social, 1972, nr.3

Jinga, I. - Activitatea cultural-educativă între empirism şi ştiinţă. In: Era socialistă, 1973, nr.20, p.23-26

Scanned with OKEN Scanner

Jinga, I. - Organizare şi eficienţă (Programul de educaţie socialistă a maselor). In: Era socialistă, 1974, nr.12, p.41-43

Lintaru, Steliana - Cointeresare şi răspundere materială. Bucureşti, Editura politică, 1974, 69 p.

Olteanu, I. - Raţionalizarea activităţii cadrelor de conducere. In: Conducerea ştiinţifică a întreprinderii. Bucureşti, Editura politică, 197o

x x x - Perfecţionarea relaţiilor sociale socialiste. (Dezbatere). In: Era socialistă, 1974, nr.1, 2, 3, 5, 11

Peteanu, M. (coordonator) - Monografii profesionale. Bucureşti, Editura didactică şi pedagogică, 1971-1975, vol.1-2o

Plătică, D. - Stimulente materiale şi morale. Bucureşti, Editura politică, 1974, 71 p.

Popescu, V. - Cointeresare şi conştiinţă. Bucureşti, Editura politică, 1973, 152 p.

Pufan, P. - Psihologia muncii. Bucureşti, Editura didactică şi pedagogică, 1968, p.5-25; 43-215

Roşca, Al. (coordonator) - Psihologia muncii industriale. Bucureşti, Editura Academiei R.S.R., 1967, p.11-322; 327-411

Scanned with OKEN Scanner

Tabachiu, A. - Cerinţe psihologice pentru conducerea unităţilor economice. Bucureşti, Editura politică, 1974, 199 p.

x x x - Tineretul industrial. Dinamica integrării socio-profesionale. Bucureşti, Editura Academiei R.S.R., 1973, 153 p.

Scanned with OKEN Scanner

E R A T A

- Pagina VI: III.2.1. și III.2.2. - pg. 19 în loc de pg.17.
- " VI: III.3.6. - unitate în loc de activitate.
- " VI: III.4.1. - pg.36 în loc de pg.31.
- " 9: paragraful 2, rîndul 4 - umane în loc de comune.
- " 24: paragraful 1, rîndul 5 - deplasarea în loc de de plăsare a.
- " 31: paragraful 5, rîndul 7 - între în loc de în.
- " 84: paragraful 2, rîndul 11 - după "economico-socială" este virgulă și fraza continuă.